



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA (FCT)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RAFAEL SOARES DE LIMA

Um estudo sobre as possíveis contribuições da gestão baseada em evidências para as gestões da evasão e da permanência de estudantes, no IFG Câmpus Inhumas (2015-2019)

APARECIDA DE GOIÂNIA
2022



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

☒ Dissertação ☐ Tese

2. Nome completo do autor

RAFAEL SOARES DE LIMA

3. Título do trabalho

UM ESTUDO SOBRE AS POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO BASEADA EM EVIDÊNCIAS PARA AS
GESTÕES DA EVASÃO E DA PERMANÊNCIA DE ESTUDANTES, NO IFG CÂMPUS INHUMAS (2015-2019)

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento ☒ SIM ☐ NÃO¹

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

a) consulta ao(a) autor(a) e ao(a) orientador(a);

b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.

O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL SOARES DE LIMA, Discente**, em 17/03/2022, às 09:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Murilo Chaves Vilarinho, Professor do Magistério Superior**, em 18/03/2022, às 14:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2764486** e o código CRC **CF02FDC0**.

RAFAEL SOARES DE LIMA

Um estudo sobre as possíveis contribuições da gestão baseada em evidências para as gestões da evasão e da permanência de estudantes, no IFG Câmpus Inhumas (2015-2019)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, da Faculdade de Ciências e Tecnologia, da Universidade Federal de Goiás (UFG), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração: Administração Pública
Linha de pesquisa: Políticas públicas: formulação e gestão

Orientador: Professor Doutor Murilo Chaves Vilarinho

APARECIDA DE GOIÂNIA
2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Lima, Rafael Soares de
UM ESTUDO SOBRE AS POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DA
GESTÃO BASEADA EM EVIDÊNCIAS PARA AS GESTÕES DA EVASÃO
E DA PERMANÊNCIA DE ESTUDANTES, NO IFG CÂMPUS
INHUMAS (2015-2019) [manuscrito] / Rafael Soares de Lima. - 2022.
104 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Murilo Chaves Vilarinho.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Campus
Aparecida de Goiânia, Programa de Pós-Graduação em Administração
Pública em Rede Nacional, Aparecida de Goiânia, 2022.
Bibliografia. Apêndice.
Inclui siglas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Ensino superior. 2. Evasão. 3. Permanência. 4. Gestão baseada
em evidências. I. Vilarinho, Murilo Chaves, orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº **10** da sessão de Defesa de Dissertação de **Rafael Soares de Lima**, que confere o título de Mestre(a) em **Administração Pública**, na área de concentração em **Administração Pública**.

Aos três de março de dois mil e vinte e dois, a partir das 14:00, em sala virtual da Faculdade de Ciências e Tecnologia, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada **“UM ESTUDO SOBRE AS POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO BASEADA EM EVIDÊNCIAS PARA AS GESTÕES DA EVASÃO E DA PERMANÊNCIA DE ESTUDANTES, NO IFG CÂMPUS INHUMAS (2015-2019)”**. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor Murilo Chaves Vilarinho (UFG), com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professora Doutora **Rosane Maria de Castilho** (Universidade Estadual de Goiás - UEG), membro titular externo; Professora Doutora **Luciana Peixoto Santa Rita** (Universidade Federal de Alagoas - PROFIAP-UFAL), membro titular interno. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **aprovado** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor **Murilo Chaves Vilarinho**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos três de março de dois mil e vinte e dois.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA

Documento assinado eletronicamente por **Luciana Peixoto Santa Rita**, **Usuário Externo**, em 03/03/2022, às 13:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Murilo Chaves Vilarinho**, **Professor do Magistério Superior**, em 03/03/2022, às 15:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Rosane Maria de Castilho**, **Usuário Externo**, em 08/03/2022, às 06:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2729592** e o código CRC **3B6FB93E**.

Referência: Processo nº 23070.010041/2022-08

SEI nº 2729592

AGRADECIMENTOS

Agradeço à família pela compreensão e apoio, sem os quais nada seria possível.

Agradeço ao Instituto Federal de Goiás pela concessão de afastamento para cursar o mestrado.

Agradeço à Universidade Federal de Goiás pela oportunidade do Mestrado em Administração Pública.

Agradeço ao Prof. Dr. Murilo Chaves Vilarinho pela orientação segura e amiga. É na relação de orientação que a formação do pesquisador se concretiza.

Agradeço aos membros das bancas de qualificação e de defesa, Profa. Dra. Luciana Peixoto Santa Rita, Profa. Dra. Rosane Maria de Castilho, e Prof. Dr. Solon Bevilacqua, pelas contribuições enriquecedoras.

Agradeço aos colegas e docentes do Mestrado em Administração Pública – PROFIAP, pelas lições e convívio. Em especial, em memória do colega mestrando Joel Marcelino dos Santos Júnior, falecido em 2020.

E a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização dessa conquista.

A justiça é a primeira virtude das instituições sociais.

(John Rawls)

RESUMO

O acesso, seguido da permanência e do êxito de estudantes no Ensino Superior, pode ser compreendido enquanto oportunidade a ser equitativamente distribuída, de acordo com os princípios rawlsianos de justiça. Nesse sentido, importa refletir sobre as instituições de Ensino Superior enquanto implementadoras de políticas públicas. Desse modo, a presente dissertação teve por objetivo investigar as possíveis contribuições da Gestão Baseada em Evidências (GBE) para a gestão da evasão, da permanência e do êxito, no IFG Câmpus Inhumas, em face da atuação da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes, entre 2015 e 2019. Metodologicamente, o estudo baseou-se em pesquisa exploratória e bibliográfica, com análise documental e coleta de dados através de questionário e entrevista. Encontraram-se aproximações entre os desafios institucionais da gestão da evasão, da permanência e do êxito, e as etapas da GBE. Observou-se também a concordância dos membros da Comissão em relação a esses desafios institucionais, ao papel da Comissão e aos princípios da GBE. Porém, foram identificadas dificuldades na organização das atividades da Comissão, como frequência de reuniões, divisão de tarefas, atendimento a todas as atribuições e interação com outros setores do Câmpus. Diante desses achados, elaborou-se uma proposta de intervenção para a organização das atividades da Comissão.

Palavras-chave: Ensino Superior; Evasão; Permanência; Gestão Baseada em Evidências

ABSTRACT

Access, followed by the retention and success of students in higher education, can be understood as an opportunity to be equitably distributed, in accordance with Rawlsian principles of justice. In this sense, it is important to reflect on higher education institutions as implementers of public policies. Thus, this dissertation aimed to investigate the possible contributions of Evidence-Based Management (EBM) for the management of student dropout, retention and success, at IFG Câmpus Inhumas, in view of the performance of the Student Retention and Success Committee, between 2015 and 2019. Methodologically, the study was based on exploratory and bibliographic research, with document analysis and data collection through a questionnaire and interview. Similarities were found between the institutional challenges of dropout, retention and success management, and the stages of EBM. The agreement of the members of the Committee in relation to these institutional challenges, the role of the Committee and the principles of EBM was also observed. However, difficulties were identified in the organization of the Committee's activities, such as frequency of meetings, division of tasks, fulfillment of all attributions and interaction with other sectors of the Campus. In view of these findings, a proposal for the organization of the Committee's activities was elaborated.

Keywords: Higher Education; Dropout; Retention; Evidence-Based Management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de evasão, permanência e êxito	71
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Histograma com as Taxas de Sucesso na Graduação em 2018, das Universidades Federais	57
Gráfico 2 – Histograma com os Índices de Eficiência Acadêmica em 2018, das instituições da Rede Federal que oferecem cursos de graduação	58
Gráfico 3 – Taxas de evasão por curso	59
Gráfico 4 – Ações com maior participação dos membros da Comissão	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas das políticas públicas	29
Quadro 2 – Políticas Públicas para o Ensino Superior e instituições implementadoras	32
Quadro 3 – Etapas da Gestão Baseada em Evidências	35
Quadro 4 – Interação entre conceitos de evasão	38
Quadro 5 – Modelos teóricos sobre evasão e permanência	39
Quadro 6 – Aproximação entre desafios institucionais da evasão, da permanência e do êxito de estudantes e etapas da Gestão Baseada em Evidências	42
Quadro 7 – Atribuições da Comissão Local de Permanência e Êxito dos Estudantes	44
Quadro 8 – Fontes documentais	45
Quadro 9 – Metodologia para tomada de decisão	67
Quadro 10 – Sugestões de atividades para as atribuições da Comissão	69
Quadro 11 – Cronograma bianual	72
Quadro 12 – Plano de ação	73
Quadro 13 – Atribuições dos membros da Comissão	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escores da escala de Likert	54
Tabela 2 – Pontuação da escala de Likert	60
Tabela 3 – Resultado das perguntas da primeira parte	61
Tabela 4 – Resultado das perguntas da segunda parte	62
Tabela 5 – Resultado das perguntas da terceira parte	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEFET-GO	Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica de Goiás
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FIES	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
GBE	Gestão Baseada em Evidências
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IFG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
MEC	Ministério da Educação
PBP	Programa de Bolsa Permanência
PNAES	Programa Nacional de Assistência Estudantil
PNE	Plano Nacional de Educação
ProUni	Programa Universidade para Todos
Rede Federal	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
Setec/MEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SISU	Sistema de Seleção Unificada
TCU	Tribunal de Contas da União
UAB	Universidade Aberta do Brasil

SUMÁRIO

1	CONTEXTUALIZAÇÃO	17
1.1	PROBLEMA	19
1.2	OBJETIVO GERAL	20
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	JUSTIÇA COMO EQUIDADE: REVISITANDO O PENSAMENTO RAWLSIANO	21
2.2	DIREITO À EDUCAÇÃO E ENSINO SUPERIOR	26
2.3	CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E INSTITUIÇÕES IMPLEMENTADORAS	28
2.4	GESTÃO BASEADA EM EVIDÊNCIAS	33
2.5	GESTÃO DA EVASÃO DE ESTUDANTES NO ENSINO SUPERIOR	37
2.6	GESTÃO DA PERMANÊNCIA DE ESTUDANTES NO ENSINO SUPERIOR	40
2.7	COMISSÃO DE PERMANÊNCIA E ÊXITO DOS ESTUDANTES – IFG CÂMPUS INHUMAS: IDENTIFICAÇÃO DE FONTES DOCUMENTAIS	43
3	METODOLOGIA	48
3.1	CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	48
3.2	ASPECTOS METODOLÓGICOS	49
3.2.1	<i>Método de abordagem</i>	50
3.2.2	<i>Métodos de procedimento</i>	51
3.2.3	<i>Técnicas de coleta de dados</i>	51
3.2.3.1	Questionário	53
3.2.3.2	Entrevista	55
4	ANÁLISE DOS DADOS	57
4.1	CONTEXTO DA PESQUISA	57
4.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	60
4.2.1	<i>Desafios institucionais frente à evasão, à permanência e ao êxito de estudantes</i>	60
4.2.2	<i>O papel da Comissão de Permanência e Êxito de Estudantes</i>	62
4.2.3	<i>Atuação da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas</i>	63
4.2.4	<i>Participação na Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas</i>	64

5	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	66
5.1	DIRETRIZES PARA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DA COMISSÃO	66
5.1.1	<i>Metodologia para tomada de decisão</i>	67
5.1.2	<i>Atribuições da Comissão</i>	68
5.1.3	<i>Processo de evasão, permanência e êxito</i>	70
5.2	PLANEJAMENTO E CRONOGRAMA	71
6	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	75
7	CONCLUSÃO	76
	REFERÊNCIAS	83
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	92
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	101

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Ensino Superior pode favorecer o acesso a posições sociais relevantes, a diminuição das disparidades sociais e a realização de projetos de vida. Sua expansão e democratização são consideradas essenciais para o desenvolvimento econômico e a equidade social, e seu papel, na construção de sociedades democráticas, é amplamente reconhecido. Nesse sentido, é oportunidade a ser equitativamente distribuída.

No Brasil, a Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) instituiu a educação como direito social fundamental, tendo como princípios do ensino, a igualdade de condições para o acesso e a permanência, e a gestão democrática do ensino público, devendo o Estado garantir a educação básica obrigatória e gratuita, e o acesso ao Ensino Superior. Para tanto, o Estado atua, por intermédio de políticas públicas, para expandir e democratizar o acesso ao Ensino Superior, visando maior justiça distributiva e igualdade de oportunidades.

Nesse intento, diversas políticas públicas foram adotadas pelo país, como: o Programa Universidade para Todos (BRASIL, 2005), o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (BRASIL, 2007), a Universidade Aberta do Brasil (BRASIL, 2006), o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (BRASIL, 2001), o Exame Nacional do Ensino Médio (BRASIL, 2020), a Lei de Reservas de Vagas (BRASIL, 2012a), o Sistema de Seleção Unificada (BRASIL, 2012b), a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (BRASIL, 2008), o Programa Nacional de Assistência Estudantil (BRASIL, 2010), o Programa de Bolsa Permanência (BRASIL, 2013) e o Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014a). Essas políticas aumentaram a quantidade de Instituições de Ensino Superior (IES) e de vagas ofertadas, interiorizaram o acesso ao Ensino Superior e criaram condições mais equitativas para esse acesso.

Ainda assim, entre os países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, uma média de 51% das pessoas com menos de 25 anos acessa o Ensino Superior (OECD, 2016). No Brasil essa média atingiu o patamar de 23,2% em 2017 (BRASIL, 2018a). O Plano Nacional de Educação em vigor (BRASIL, 2014a) estabeleceu, para essa relação, a taxa de 33% como meta a ser atingida até 2024, contudo, pesquisas demonstram que o objetivo não será alcançado (FILIPAK; PACHECO, 2017; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR, 2019).

Isso demonstra que há desafios em face da expansão, da interiorização e da democratização do Ensino Superior. A efetivação das políticas públicas para o Ensino Superior enfrenta desafios específicos como: tensão entre os aspectos quantitativos e

qualitativos dessa expansão, choque entre a diversidade de estudantes ingressantes e as estruturas das instituições, questões de identidade social e a relação entre ingresso, permanência, êxito e evasão.

A evasão e a permanência de estudantes no Ensino Superior são fenômenos de alta complexidade, envolvendo inúmeras variáveis explicativas. A decisão de estudantes pela permanência ou pela desistência é influenciada por vários fatores, que levam a considerar desvantajoso o investimento financeiro e de tempo para alcançar a conclusão de um curso. Entre esses fatores estão: condições socioeconômicas, identidade social, projeto de vida, histórico familiar, atributos individuais, formação escolar, desenvolvimento acadêmico, integração social ao ambiente universitário, desenho de cursos e currículos, questões didático-pedagógicas, mercado de trabalho, reconhecimento social da carreira, e conjunturas econômicas e políticas (TINTO, 1975; BRASIL, 1997; RIBEIRO, 2005; SILVA FILHO *et al*, 2007; KULLER, 2011; CASTILHO, 2019).

A expansão e democratização do Ensino Superior concretizam-se com a permanência e o êxito de estudantes. Assim sendo, a evasão de estudantes demonstra os limites da democratização do Ensino Superior no país, o que significa dizer que não são alcançados os objetivos das políticas públicas. É a formação em cursos superiores, e não apenas o acesso, que pode promover justiça distributiva, mobilidade social e maior bem-estar social. Como afirmam Tinto e Engstrom (2008, p. 50, tradução nossa): "Acesso sem suporte não é oportunidade". Nota-se que estudantes precisam de suporte para transformar o acesso em êxito.

Os desafios da evasão, da permanência e do êxito de estudantes são enfrentados no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), enquanto instituições implementadoras de políticas públicas. Nesse sentido, a Gestão da Evasão e da Permanência pode aumentar a efetividade dessas políticas públicas. Esses desafios institucionais englobam: o conhecimento teórico sobre a temática e a produção de conhecimento local; a aplicação desses conhecimentos para elaboração de ações e programas; a capacidade de realização completa e duradoura de ações e programas; e a busca por equidade, diante das especificidades de estudantes de baixa renda e/ou despreparados academicamente (TINTO, 2006).

Nesse entendimento, a Gestão Baseada em Evidências (GBE) é uma abordagem de gestão que pode oferecer novas perspectivas para a Gestão da Evasão e da Permanência, constituindo-se como um conjunto de práticas para tomada de decisão. Genericamente, isso significa traduzir ou aplicar princípios baseados nas melhores evidências em práticas

organizacionais, bem como tomar decisões organizacionais baseadas na melhor evidência científica disponível, resolvendo, assim, problemas organizacionais (ROUSSEAU, 2006).

Especificamente, a GBE pode ser definida como a tomada de decisão por meio do uso explícito e judicioso de quatro fontes de informação: experiência profissional, evidências sobre o contexto local, avaliação crítica da melhor evidência científica disponível e as perspectivas de quem será afetado pela decisão. Dessa forma, é possível substituir decisões baseadas em preferências pessoais e experiências não-sistemáticas, por decisões baseadas nas melhores evidências disponíveis (BRINER; DENYER; ROUSSEAU, 2009).

Assim sendo, este trabalho tem por objeto de estudo as possíveis contribuições da GBE para a Gestão da Evasão e da Permanência, no IFG Câmpus Inhumas, em face da atuação da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes, de 2015, ano de seu estabelecimento, até 2019.

O objeto está inserido na temática da Gestão da Evasão e da Permanência de estudantes em IES. Definiu-se, assim, de maneira intencional, uma instituição que possuísse setor específico responsável pela Gestão da Evasão e da Permanência de estudantes. Isso permitiu explorar as possíveis contribuições da GBE, e possibilitou a proposição de melhorias.

A melhoria na Gestão da Evasão e da Permanência pode aumentar o número de pessoas que cursam ou concluíram cursos superiores. Esse aumento amplia a efetividade das políticas públicas para o Ensino Superior, estendendo a equidade nesse nível de ensino e promovendo a construção de uma sociedade justa.

Nesse sentido, esta dissertação contribui para a compreensão da relação entre a construção de sociedades justas, o Ensino Superior e o papel das instituições implementadoras de políticas públicas. Apresenta, também, o estado atual de conhecimento sobre a GBE e sobre a Gestão da Evasão e da Permanência de Estudantes, tendo-se encontrado correlações entre os desafios institucionais da Gestão da Evasão e da Permanência, e as etapas da GBE. Como implicação prática, propõe uma sistemática para essa gestão, fundamentada na GBE.

1.1 PROBLEMA

Considerando-se que o Estado, por meio de políticas públicas para o Ensino Superior, promove a distribuição equitativa de oportunidades e recursos; tendo em vista que a evasão de estudantes impõe limites ao alcance desses objetivos, qual seria a contribuição da Gestão Baseada em Evidências, para a Gestão da Evasão e da Permanência de estudantes, no IFG

Câmpus Inhumas (2015-2019), em face da atuação da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes, estabelecida em 2015?

1.2 OBJETIVO GERAL

Investigar a possível contribuição da Gestão Baseada em Evidências para a Gestão da Evasão e da Permanência, no IFG Câmpus Inhumas, no período de 2015 até 2019, em face da atuação da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes estabelecida em 2015.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral, esta pesquisa terá como objetivos específicos:

- a) Determinar a relação entre a construção de sociedades justas, o Ensino Superior e o papel das instituições implementadoras de políticas públicas;
- b) Investigar correlações entre a Gestão da Evasão e da Permanência de Estudantes e a Gestão Baseada em Evidências;
- c) Elencar, após análise dos dados coletados, possíveis contribuições da Gestão Baseada em Evidências para a Gestão da Evasão e da Permanência de estudantes no IFG Câmpus Inhumas, no âmbito da atuação da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes;
- d) Elaborar, como proposta de intervenção, uma sistemática para organização do trabalho no âmbito da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes, no IFG Câmpus Inhumas, através do paradigma da Gestão Baseada em Evidências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se a revisão de literatura, do tipo revisão teórica. Desse modo, expõe-se um quadro de referências teóricas que foi empregado, para tratar o problema de pesquisa e corroborar a análise dos dados coletados. Em face disso, discorre-se sobre a teoria rawlsiana da justiça como equidade, enquanto teoria de base para a reflexão sobre a construção de uma sociedade justa e a distribuição justa de oportunidades. Em seguida, examinam-se algumas concepções de Ensino Superior enquanto direito social fundamental e sua importância como oportunidade a ser distribuída equitativamente.

Em continuidade, apresentam-se noções de ciclo de políticas públicas e o papel das instituições implementadoras. Expõem-se também, as perspectivas da Gestão Baseada em Evidências, como abordagem para tomada de decisão e organização do trabalho. Assim como, as perspectivas da Gestão da Evasão e Gestão da Permanência de estudantes no Ensino Superior. Por fim, evidenciam-se as estruturas e características da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas, além de identificarem-se alguns documentos legais e institucionais que se relacionam a essa comissão.

2.1 JUSTIÇA COMO EQUIDADE: REVISITANDO O PENSAMENTO RAWLSIANO

John Rawls, o eminente filósofo político da Universidade Harvard, desenvolveu sua Teoria da Justiça para refletir sobre as democracias constitucionais contemporâneas. Rawls (2003, p. 55) procura descobrir "[...] que princípios são os mais apropriados para uma sociedade democrática que não só professa, mas pretende levar a sério a ideia de que cidadãos são livres e iguais [...]". Seu objeto de estudo é a estrutura básica da sociedade, e a sua capacidade de distribuir, justa e equitativamente, oportunidades e bens.

As ideias rawlsianas serão utilizadas como teoria de base, pois permitem uma reflexão sobre a justiça da atuação do Estado por meio de políticas públicas. Nesse sentido, a justiça vincula-se à construção de uma democracia constitucional, que garante direitos e liberdades fundamentais, enquanto promove a igualdade equitativa de oportunidades, de modo que todos acessem um conjunto de bens primários, e que os menos favorecidos tenham suas expectativas maximizadas.

Rawls é considerado o mais influente filósofo político do século XX, e sua teoria é reconhecida como um marco na filosofia política, tendo promovido um enriquecimento das discussões sobre justiça distributiva. Diversos autores, concordando e contrapondo-se à teoria

rawlsiana, buscaram responder à indagação sobre ao quê um indivíduo tem direito, levando-se em conta a vida em sociedade. Mais do que isso, diante dessa teoria, pensadores buscaram elaborar concepções de justiça que possam ser aceitas pelos próprios cidadãos, na elaboração de políticas públicas e na construção de sociedades democráticas (FREEMAN, 2007; ROSSETTO; GONÇALVES, 2015).

Desde a publicação de sua principal obra *Uma teoria da justiça*, em 1971, até sua última obra em vida, *Justiça como equidade: uma reformulação*, em 2001, Rawls desenvolveu, reformulou e depurou suas ideias. Baseando-se na noção de cidadãos livres e iguais que vivem em uma comunidade de pessoas que cooperam socialmente, o filósofo propõe dois princípios aplicáveis às instituições básicas da sociedade, para que possam realizar os valores da liberdade e da igualdade.

- (a) cada pessoa tem o mesmo direito irrevogável a um esquema plenamente adequado de liberdades básicas iguais que seja compatível com o mesmo esquema de liberdades para todos; e
- (b) as desigualdades sociais e econômicas devem satisfazer duas condições: primeiro, devem estar vinculadas a cargos e posições acessíveis a todos em condições de igualdade equitativa de oportunidades; e, em segundo lugar, têm de beneficiar ao máximo os membros menos favorecidos da sociedade (o princípio de diferença). (RAWLS, 2003, p. 60).

As liberdades básicas iguais, de que trata o primeiro princípio de justiça como equidade, são os direitos fundamentais descritos em uma constituição. Note-se que essa noção de direitos humanos fundamentais desenvolveu-se em três fases. Num primeiro momento, afirmaram-se os direitos de liberdade, aqueles ligados à limitação do poder do Estado sobre grupos e indivíduos. Em um segundo momento, declararam-se os direitos políticos, direitos ligados à autonomia e participação no poder político. Em terceira etapa, proclamaram-se os direitos sociais que expressam o amadurecimento de novas exigências e valores (BOBBIO, 2004).

Já o segundo princípio de justiça como equidade objetiva superar problemas surgidos diante da igualdade formal de oportunidades. A igualdade equitativa de oportunidades significa que os cargos públicos e as posições sociais devem estar formalmente disponíveis a todos e, ao mesmo tempo, que todos tenham uma chance equitativa de alcançá-los. Compreende-se que pessoas com talentos, habilidades e disposições semelhantes tenham as mesmas perspectivas de sucesso e de vida, independente das desigualdades sociais e econômicas, como classe social de origem e oportunidades de educação (RAWLS, 2003).

Outros teóricos contemporâneos sobre justiça distributiva, apesar de críticos a algumas das ideias rawlsianas, concordam sobre a necessidade da equidade para a construção de uma sociedade justa. Ronald Dworkin (1981) enfatiza a necessidade de que pessoas sejam compensadas por aspectos de vida que estejam fora de seus controles e que foram herdados, sendo necessária, assim, uma distribuição de recursos que leve em conta essas diferenças. Por outro lado, Amartya Sen (1985) argumenta em favor da equidade de capacidades, entendidas como o conjunto de oportunidades e habilidades que permitem às pessoas acessar tudo aquilo a que elas dão importância e a exercer a liberdade. E John Roemer (1998) também advoga a necessidade de políticas para a igualdade de oportunidades, com medidas de equidade diante das desvantagens de diferentes grupos.

Desse modo, para se alcançar as finalidades da justiça como equidade, o Estado deve lidar com a estrutura básica da sociedade, promovendo alterações para favorecer o equilíbrio equitativo e impedir a concentração excessiva da propriedade, da riqueza e do poder político. Essa estrutura básica é definida como,

[...] a maneira como as principais instituições políticas e sociais da sociedade interagem formando um sistema de cooperação social, e a maneira como distribuem direitos e deveres básicos e determinam a divisão das vantagens provenientes da cooperação social no transcurso do tempo. (RAWLS, 2003, p. 13).

Tais desigualdades manifestam diferenças de perspectivas de vida das pessoas, pois estas verão a si mesmas de acordo com as posições que ocupam nessa estrutura e nos meios e oportunidades que têm acesso. A estrutura básica da sociedade, desse modo, circunscreve aquilo que as pessoas são e desejam ser, suas ambições e esperanças (RAWLS, 2000).

Considerando-se o segundo princípio da justiça como equidade, as desigualdades sociais e econômicas são justas quando existe igualdade equitativa de oportunidades e benefício dos membros menos favorecidos. Essas desigualdades serão, então, injustas quando vinculadas a dotes naturais e posições sociais, que determinem quais oportunidades as pessoas terão acesso. Rawls (1997, p. 111) afirma que: “Não merecemos o nosso lugar na distribuição de dotes inatos, assim como não merecemos nosso lugar inicial de partida na sociedade”. Assim, não há mérito em receber dotes inatos ou em gozar de condições favoráveis para seu desenvolvimento. E nesse sentido, se não há mérito, é injusto obter maiores benefícios e vantagens devido às habilidades inatas ou às condições familiares e sociais mais auspiciosas.

Dessa forma, não é correto que indivíduos com maiores dotes naturais, e com o caráter superior que tornou possível o seu desenvolvimento, tenham o direito a um esquema cooperativo que lhes possibilite obter ainda mais benefícios de maneiras que não contribuem para as vantagens dos outros. (RAWLS, 1997, p. 111).

Evidentemente, os princípios da justiça como equidade preconizam que aqueles possuidores de semelhantes motivações, ou talentos, ou habilidades, deveriam encontrar iguais perspectivas de cultura e realização. Quando isso não ocorre, a sociedade incorre em injustiça não só porque pessoas são privadas de recompensas externas geradas por cargos e posições, mas principalmente, porque essas pessoas são privadas de vivenciar a satisfação pessoal que advém do exercício das responsabilidades e compromissos sociais. Assim sendo, para ocorrer igualdade de oportunidades, a sociedade, e assim o Estado, devem favorecer aqueles com menos dotes naturais e oriundos de posições sociais menos promissoras, já que “[...] desigualdades imerecidas exigem reparação; e como desigualdades de nascimento e de dotes naturais são imerecidas, elas devem ser de alguma forma compensadas” (RAWLS, 1997, p. 107).

A ideia de igualdade de oportunidades engloba, assim, tanto a noção de compensação, quanto de autodeterminação dos indivíduos, além do exercício da liberdade de escolhas. Por um lado, as pessoas devem ser compensadas por desvantagens relacionadas, por exemplo, à procedência familiar e carga genética. Por outro lado, a sociedade como um todo deve garantir que a distribuição de recursos necessários para a autodeterminação seja igualitária. E, além disso, deve ser garantida também uma liberdade real de escolha dos indivíduos, de modo que as diferenças de vida sejam relacionadas às escolhas individuais e não às restrições sociais (MITHAUG, 1996).

A ideia de equidade é fundamental para a noção de sociedade democrática como comunidade de pessoas livres e iguais, que cooperam socialmente, uma vez que o intuito da justiça como equidade é “reparar o desvio das contingências na direção da igualdade” (RAWLS, 1997, p. 107). Essas contingências, que afetam as perspectivas de vida dos cidadãos, são de três tipos:

- (a) sua classe social de origem: a classe em que nasceram e se desenvolveram [...];
 - (b) seus talentos naturais [...] e as oportunidades que têm de desenvolver esses talentos [...];
 - (c) sua boa ou má sorte ao longo da vida (como são afetados pela doença ou por acidentes [...], desemprego involuntário e declínio econômico regional).
- (RAWLS, 2003, p. 78).

Em outras palavras, é necessário que as pessoas possuam um conjunto de bens primários (liberdades e oportunidades) que garantam sua plena participação na sociedade democrática, como cidadãos, e a realização de seus planos de vida. Esse conjunto de bens primários está vinculado à:

- (I) Os direitos e liberdades básicos: as liberdades de pensamento e de consciência, e todas as demais [...].
- (II) As liberdades de movimento e de livre escolha de ocupação sobre um fundo de oportunidades diversificadas, [...] que propiciam a busca de uma variedade de objetivos [...].
- (III) Os poderes e prerrogativas de cargos e posições de autoridade e responsabilidade.
- (IV) Renda e riqueza [...] geralmente necessários para atingir uma ampla gama de objetivos [...].
- (V) As bases sociais do autorrespeito, entendidas como aqueles aspectos das instituições básicas normalmente essenciais para que os cidadãos possuam um senso vívido de seu valor enquanto pessoas e serem capazes de levar adiante seus objetivos com autoconfiança. (RAWLS, 2003, p. 82-83).

Rawls, em "Justiça como equidade: uma concepção política, não metafísica", defende que sua teoria possui um objetivo prático, ou seja, oferecer "[...] um ponto de vista publicamente reconhecido do qual todos os cidadãos podem examinar, uns perante os outros, se suas instituições políticas e sociais são justas ou não" (1992, p. 32). Além disso, há três espécies de juízos que os cidadãos devem fazer, isto é, julgar "[...] que ordenações constitucionais são justas [...]", a "[...] justiça da legislação e das políticas sociais [...]", e os "[...] fundamentos e limites das obrigações e deveres políticos [...]" (RAWLS, 1997, p. 212).

Em vista disso, a Teoria da Justiça de Rawls permite reflexões que abrangem tanto as constituições, como as políticas públicas e sua realização. Nessa lógica, Ramos e Ribeiro Filho, no artigo "O ideal de justiça política e constituição em John Rawls" (2011, p. 217) afirmam que: "Toda e qualquer produção legislativa do Estado assim como eventuais atos da administração deveriam ser realizados com plena observância dos princípios [...]" da justiça como equidade. A teoria rawlsiana constitui-se, assim, como um procedimento para avaliar, segundo a justiça, o conteúdo normativo das decisões de governo, ou, nas palavras de Araújo, no artigo "Legitimidade, justiça e democracia" (2002, p. 83), "[...] uma ferramenta para pensar [...]. Neste nível, os procedimentos políticos não são julgados apenas pela sua correção formal, mas tanto pelos valores morais que os embebem quanto por seus resultados".

Apesar de existirem diferentes teorias de justiça distributiva, neste trabalho optou-se pela teoria rawlsiana da justiça como equidade, como base para pensar as políticas públicas. Nesse sentido, a interpretação dos princípios de tal teoria permite refletir sobre o Ensino

Superior como direito, e sobre as ações institucionais para a permanência e o êxito de estudantes.

2.2 DIREITO À EDUCAÇÃO E ENSINO SUPERIOR

No Brasil, a educação é um direito social fundamental e a Constituição de 1988, em seu Art. 205, define como objetivos da educação, o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Entre os princípios do ensino, o Art. 206 descreve, entre outros:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas [...]. (BRASIL, 1988).

Ademais, ainda de acordo com a Constituição de 1988, em seu Art. 208, o Estado deve garantir a educação básica obrigatória e gratuita (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio), o atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, e o acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística.

Apesar do Ensino Superior não ser descrito como obrigatório no texto constitucional de 1988, interpretações recentes têm confirmado a visão de que o Ensino Superior é também um direito social fundamental, que precisa ser desenvolvido e materializado. Em vista disso, a expansão do Ensino Superior deve ser acompanhada pela democratização do acesso, da permanência e do êxito (CEZNE, 2006; BONETI; GISI; FILIPAK, 2013).

Com efeito, o Ensino Superior é reconhecido como essencial para o desenvolvimento de economias ricas, produtivas e com equidade social. Com papel importante na formação de recursos humanos, acesso a novas tecnologias, mobilidade social e promoção dos valores do conhecimento, da cultura e da liberdade intelectual. Para tanto, é necessária a promoção da equidade nesse nível educacional, de modo a incluir os grupos tradicionalmente excluídos (SALMI; BASSETT, 2014; SCHWARTZMAN, 2014; SCHWARTZMAN; PINHEIRO; PILLAY, 2015; SALMI, 2020).

A busca pela equidade no Ensino Superior é a busca pela garantia de que oportunidades reais estejam abertas a todos. A formação superior oportuniza maior liberdade de movimento e de escolha de ocupação, favorece a ocupação de cargos e posições de

autoridade e responsabilidade, ocasiona renda e riqueza, permitindo a construção das bases sociais do autorrespeito (FRANCELINO, 2019).

De modo abrangente, espera-se que a educação promova o progresso social em quatro esferas, humanística, civil, econômica e social. Essas quatro esferas englobam o desenvolvimento de valores humanos, de habilidades intelectuais e práticas, da capacidade de participação política, e da equidade social e justiça. Porém esse papel depende da habilidade das instituições educacionais em compensar as desvantagens individuais e sociais de estudantes, promovendo oportunidades igualitárias de aprendizado, participação social e trabalho (SPIEL, 2018).

A importância da educação extrapola os efeitos na economia e no bem-estar social. Em uma sociedade democrática de pessoas que cooperam entre si, regida pelos princípios da justiça equitativa, a educação oportuniza as pessoas a apreciar a cultura de suas sociedades e participar de suas atividades e práticas, sejam econômicas, políticas ou sociais. Essa capacidade de participação é a característica principal da cidadania, em que o indivíduo tem segurança de seu valor próprio. Por isso, devem existir oportunidades iguais de educação e cultura, para pessoas que possuam motivações e habilidades semelhantes (RAWLS, 1997).

Nesse sentido, a educação é tanto o desenvolvimento e treinamento de habilidades e aptidões, que permitirão realizar projetos de vida; quanto o aprendizado cívico e constitucional, que sustenta o senso de cooperação e o exercício da cidadania. Permitindo ao cidadão desenvolver-se livremente de acordo com suas próprias escolhas, e assim, adquirir todos os cinco tipos de bens primários descritos anteriormente (GONDIM, 2009; ROHLING, 2015).

Com relação ao Ensino Superior, as desigualdades relacionam-se com fatores financeiros e não financeiros. Por isso, as políticas mais efetivas para a expansão e democratização do Ensino Superior são as que combinam suporte financeiro e medidas para superar os obstáculos não financeiros. Importa assim, pensar na permanência, para além do acesso ou ingresso. A efetivação dessas políticas deve objetivar a remoção de diferenças sistemáticas vinculadas à origem social, raça ou cor, etnia, gênero e deficiências (SALMI; BASSETT, 2014; SALMI, 2020).

Além disso, Instituições de Ensino Superior, como toda instituição, possuem normas e práticas, escritas ou não, que definem o comportamento das pessoas em suas atividades. Essas instituições relacionam-se com diferentes partes interessadas, podendo ampliar ou limitar o alcance de políticas públicas. Essas partes interessadas incluem, entre outros: setores produtivos, governos, associações profissionais, sindicatos, grupos da sociedade civil

organizada, partidos políticos, famílias, professores, servidores administrativos e estudantes (SCHWARTZMAN, 2014; SCHWARTZMAN; PINHEIRO; PILLAY, 2015).

A equidade no Ensino Superior depende, assim, da existência de políticas públicas voltadas tanto para o acesso, quanto para a permanência e o êxito de estudantes. A reflexão acerca dessas políticas engloba as diversas etapas de um processo ou ciclo, com destaque para o papel das instituições de ensino.

2.3 CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E INSTITUIÇÕES IMPLEMENTADORAS

Saraiva (2006), na coletânea *Políticas públicas*, editada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), conceitua políticas públicas como um fluxo de decisões públicas com intuito de promover o equilíbrio social ou introduzir mudanças. Também, como um conjunto de estratégias ou como um sistema de decisões, para manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social. Dessa maneira, as políticas públicas possuem uma ou mais finalidades últimas que funcionam como elementos orientadores de um conjunto de ações, por exemplo, consolidação da democracia, justiça social, manutenção do poder, felicidade das pessoas, entre outras.

Saraiva (2006), considera que, de maneira abrangente, todas as políticas públicas formam um grande conjunto de políticas governamentais. Cada política contribui para a busca do bem-estar coletivo, dando prioridade para diferentes setores, aspectos, urgências ou relevâncias. Nesse sentido, Mario (2016), no artigo “Concepções de justiça e a análise de políticas públicas”, relembra que, de acordo com as concepções rawlsianas, as políticas públicas distribuem direitos e deveres e determinam a divisão das vantagens decorrentes da cooperação social. Desse modo, as políticas devem ser justas em seus propósitos, procedimentos e resultados.

Uma política pública pode tanto definir a atuação estatal em um campo amplo de atividades, quanto atender a propósitos específicos. Também pode tratar de propósitos gerais e situações sociais desejadas, ou pode ser um conjunto de normas para setores ou problemáticas específicas. Em todas essas situações, a noção de ciclo de políticas públicas considera que as políticas se desdobram em uma sequência de etapas, num processo dinâmico. Para Saraiva (2006), as etapas mais comumente consideradas são a agenda, a formulação, a implementação e a avaliação. Porém, no caso do Brasil, e da América Latina como um todo, considera que são necessárias mais distinções e especificações desse processo. O Quadro 1 apresenta as etapas das políticas públicas.

QUADRO 1 - Etapas das políticas públicas

Etapas	Características
Agenda	Inclusão de um determinado assunto, pleito ou necessidade social na agenda, na lista de prioridades, do poder público.
Elaboração	Identificação e delimitação de um problema atual ou potencial da comunidade, suas possíveis alternativas de solução ou satisfação, avaliação de custos e efeitos e o estabelecimento de prioridades.
Formulação	Seleção e especificação da alternativa considerada mais conveniente, seguida de declaração que explicita a decisão adotada, definindo seus objetivos e seu marco jurídico, administrativo e financeiro.
Implementação	Planejamento e organização do aparelho administrativo e dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos necessários para executar uma política.
Execução	Conjunto de ações destinado a atingir os objetivos estabelecidos pela política. É pôr em prática efetiva a política, é a sua realização.
Acompanhamento	Processo sistemático de supervisão da execução, que tem como objetivo fornecer a informação necessária para introduzir eventuais correções a fim de assegurar a consecução dos objetivos estabelecidos.
Avaliação	Mensuração e análise, a posteriori, dos efeitos produzidos na sociedade pelas políticas públicas, especialmente no que diz respeito às realizações obtidas e às consequências previstas e não previstas.

Fonte: Adaptado de Saraiva (2006).

Em todas as etapas do ciclo de políticas públicas, as instituições estatais têm papel decisivo. Essas organizações, com suas estruturas, servidores (eleitos ou administrativos) e cultura organizacional, condicionam aspectos tanto decisórios quanto executivos. Segundo Saraiva:

Em toda política pública, as instituições desempenham um papel decisivo. Com efeito, delas emanam ou elas condicionam as principais decisões. Sua estrutura, seus quadros e sua cultura organizacional são elementos que configuram a política. As instituições impregnam as ações com seu estilo específico de atuação. (SARAIVA, 2006, p. 37).

Se todas as etapas das políticas públicas ocorrem dentro de instituições, ainda que as políticas públicas sejam influenciadas por fatores como indivíduos e grupos com força

relevante, as regras formais e informais das instituições também influenciarão essas políticas. Ganham relevância as estruturas organizacionais, mas também uma concepção mais ampla das regras, papéis, identidades e ideias, que perpassam as instituições. Por conseguinte, as instituições facilitam ou dificultam o processo de certas políticas públicas (SOUZA, 2006; GRISA, 2010).

Nas etapas de implementação, execução e acompanhamento, os objetivos previamente estabelecidos devem ser constantemente observados, já que são os resultados alcançados que caracterizam o impacto de uma política pública. Para Silva, A. *et al* (2017, p. 37), em seu artigo “A relação entre Estado e políticas públicas”, são nessas fases que “[...] os planejamentos, regras, rotinas, métodos e processos sociais são colocados em prática”. Desse modo, Lima e D’Ascenzi (2013, p. 105), no artigo “Implementação de políticas públicas”, afirmam que ocorre grande influência das “[...] características do plano, a organização do aparato administrativo responsável pela implementação e as ideias, os valores e as concepções de mundo dos indivíduos”.

O papel das instituições implementadoras, que realizam as etapas de implementação, execução e acompanhamento, também pode ser apreendido pelos estudos sobre burocracia de nível de rua (LIPSKY, 2019), ou agentes de implementação (LOTTA, 2014), ou burocracia de linha de frente (PIRES, 2009; OLIVEIRA, 2012). Esses estudos debruçam-se sobre as organizações e o conjunto de agentes responsáveis pela entrega direta de políticas e serviços públicos, já que seu trabalho altera os resultados e efeitos dessas políticas.

A atuação das instituições implementadoras, e de seus servidores, é influenciada pelas estruturas e condições de trabalho, por regulamentações conflitantes, pelas diferentes expectativas dos superiores e dos cidadãos atendidos, e pelos próprios valores e experiências dos servidores. Seu desempenho impacta o bem-estar da população, visto que é por meio delas que as pessoas acessam direitos e benefícios ou são cobradas em seus deveres. Nessa perspectiva, Cavalcanti, Lotta e Pires, no artigo “Contribuições dos estudos sobre burocracia de nível de rua”, argumentam que:

A atuação desses agentes envolve, necessariamente, algum grau de discricionariedade no exercício de suas funções cotidianas. Isto é, apenas até certo ponto o comportamento dos burocratas é guiado por normas, hierarquia e estrutura organizacional, enquanto uma porção considerável de seu trabalho e de suas decisões lhes é delegada em função da própria natureza de suas funções. (CAVALCANTI; LOTTA; PIRES, 2018, p. 230).

Os servidores, nesse nível de atendimento diretamente à população, vivenciam uma situação paradoxal, pois suas atividades têm a finalidade de atingir resultados desejados por órgãos e políticas públicas, mas seus atendimentos exigem adaptação e responsividade diante de casos individuais, muitas vezes complexos. Para Lipsky (2019), na obra *Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos*, os serviços e atendimentos ofertados aos cidadãos deveriam responder às necessidades individuais e características de cada caso, todavia, diante das exigências do trabalho, isso dificilmente é possível.

Na melhor das hipóteses, burocratas de nível de rua inventam modos de processamento em massa que, mais ou menos, lhes permitam lidar com o público de forma justa, apropriada e ponderada. Na pior das hipóteses, eles se rendem ao favoritismo, estereotipagem, conveniência e rotinização, tudo o que serve a seus próprios interesses ou aos da organização. (LIPSKY, 2019, p. 19-20).

Pires, Lotta e Torres Júnior (2018), no artigo “Burocracias implementadoras e a (re)produção de desigualdades sociais”, ressaltam que as relações entre as instituições implementadoras e os cidadãos reproduzem padrões de inclusão, exclusão e desigualdades sociais. Os autores observam que a atuação dos servidores não se baseia apenas em normas formais e na hierarquia, mas também na construção e reprodução de categorias morais que classificam os indivíduos em merecedores e não merecedores. Tanto as normas quanto as categorias morais estruturam as decisões organizacionais e, assim, também as chances e trajetórias de inclusão e exclusão.

Importa, assim, compreender a estrutura de trabalho e identificar condições que melhor apoiem o serviço público. As organizações públicas geram satisfação quando os servidores descobrem como fazer o que consideram ser um trabalho razoável com os recursos disponíveis (LIPSKY, 2019).

Com relação às políticas públicas para o Ensino Superior, as IES são instituições implementadoras. Essas instituições devem planejar e executar ações, mobilizando recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, com vistas a atingir os objetivos estabelecidos pelas políticas públicas. A capacidade de organização dessas instituições, no planejamento e execução de conjuntos de ações, delimita os resultados alcançados, e também, o impacto de uma política pública. Políticas públicas podem possuir diversas instituições implementadoras. O Quadro 2 apresenta algumas políticas públicas para o Ensino Superior, evidenciando seus objetivos e diferentes tipos de IES como instituições implementadoras.

QUADRO 2 – Políticas públicas para o Ensino Superior e instituições implementadoras

Política Pública	Objetivo	Instituições Implementadoras
Exame Nacional do Ensino Médio – Enem (BRASIL, 2020)	Avaliar a educação básica; servir de mecanismo para acesso ao Ensino Superior e aos programas de financiamento ou apoio a estudantes	Instituições de Ensino Superior
Programa Universidade para Todos – PROUNI (BRASIL, 2005)	Conceder bolsas de estudo em instituições privadas para estudantes de baixa renda	Instituições Privadas de Ensino Superior
Fundo de Financiamento ao estudante do Ensino Superior – FIES (BRASIL, 2001)	Conceder financiamento a estudantes de cursos superiores não gratuitos	Instituições Privadas de Ensino Superior
Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB (BRASIL, 2006)	Desenvolver a modalidade de educação à distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de Ensino Superior	Instituições Públicas de Ensino Superior
Sistema de Seleção Unificada – Sisu (BRASIL, 2012a)	Selecionar estudantes para vagas em cursos de graduação	Instituições Públicas de Ensino Superior
Lei de Reservas de Vagas (BRASIL, 2012b)	Reservar vagas para estudantes oriundos de escolas públicas, de baixa-renda, pretos, pardos, indígenas e com deficiência	Instituições Federais de Ensino Superior
Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES (BRASIL, 2010)	Ampliar as condições de permanência no Ensino Superior público federal	Instituições Federais de Ensino Superior
Programa de Bolsa Permanência – PBP (BRASIL, 2013)	Conceder bolsas de permanência a estudantes de graduação de Instituições Federais de Ensino Superior	Instituições Federais de Ensino Superior

Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI (BRASIL, 2007)	Ampliar o acesso e a permanência no Ensino Superior	Universidades Federais
Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (BRASIL, 2008)	Ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades	Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
Plano Estratégico de Ações de Permanência e Êxito dos Estudantes (BRASIL, 2015a)	Elaborar Planos Estratégicos Institucionais para a Permanência e o Êxito de Estudantes	Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as referências citadas no próprio quadro.

As instituições implementadoras desenvolvem suas capacidades de realização alicerçadas, também, nas abordagens de gestão presentes em sua administração. Desse modo, abordagens de gestão podem contribuir, diferentemente, para a administração pública. As características distintas dessas instituições permitirão atingir os objetivos das políticas públicas de forma dessemelhante.

2.4 GESTÃO BASEADA EM EVIDÊNCIAS

Segundo Rynes e Bartunek (2017), no artigo “Evidence-based management: foundations, development, controversies and future”, a noção de Gestão Baseada em Evidências (GBA) surgiu das preocupações relacionadas com a distância entre pesquisa e prática e as dificuldades de se lidar com resultados de pesquisas conflitantes. Essa abordagem foi impulsionada pela emergência da Medicina Baseada em Evidências e da Prática Baseada em Evidências na área da saúde. As publicações fundacionais da GBA são o artigo de Transfield, Denyer e Smart (2003) “Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review”, o discurso presidencial de Denise Rousseau (2006), na Academy of Management, “Is there such a thing as 'evidence-based management'?” e as obras de Pfeffer e Sutton (2006a, 2006b), “Evidence-based

management" e *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: profiting from evidence-based management*.

Transfield, Denyer e Smart (2003) refletem sobre as possibilidades e dificuldades do uso de revisões sistemáticas, como utilizadas pela medicina e outras áreas da saúde, na administração. Esse tipo de revisão da literatura permitiria aos gestores acesso a bases confiáveis de evidências para tomada de decisão. Rousseau (2006) e Pfeffer; Sutton (2006a) refletem sobre o porquê gestores não utilizam as evidências à disposição em sua prática. As dificuldades passam por: acesso às pesquisas; formação e profissionalização dos gestores; falsa conotação entre busca por conhecimento e falta de conhecimento ou capacidade; a natureza da atividade de gestão; quantidade de pesquisas; dificuldades em discernir a pesquisa de qualidade do restante e o peso das experiências pessoais.

Rousseau (2006, p. 256, tradução nossa) define GBA como "[...] tradução de princípios baseados nas melhores evidências, em práticas organizacionais". A pesquisadora argumenta que a aplicação de princípios de pesquisa à administração pode melhorar as experiências de gestão para todos os envolvidos, sejam gestores, trabalhadores, suas famílias e comunidades. Por outro lado, Pfeffer e Sutton (2006a, p. 63, tradução nossa) direcionam seu artigo aos administradores de empresas e definem GBA como "[...] busca constante de conhecimentos novos, dentro e fora das empresas, para atualizar ideias, conhecimentos e habilidades".

No artigo "Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time?", Briner, Denyer e Rousseau definem a GBE como uma abordagem que promove:

[...] uso consciencioso, explícito e judicioso de quatro fontes de informação: experiência e julgamento profissional, evidência do contexto local, uma avaliação crítica da melhor evidência científica disponível, e a perspectiva daqueles que serão afetados pela decisão. (BRINER; DENYER; ROUSSEAU, 2009, p. 19, tradução nossa).

Desse modo, essa abordagem auxilia tanto na busca por soluções e na tomada de decisão, quanto na implantação de planejamentos, além de estimular o aprendizado contínuo de gestores. Dentro de uma instituição, a GBE pode ser percebida por características que incluem: aprendizado sobre ligações de causa e efeito das práticas organizacionais; identificação de variáveis que afetam os resultados almejados; construção de uma cultura de decisões baseadas em evidências; participação em pesquisas; utilização de comunidades de compartilhamento de conhecimentos para reduzir o mau uso de práticas específicas; elaboração de suportes de decisão que promovam práticas validadas por evidências, e de

artefatos que facilitem a efetivação de decisões; e existência de fatores que promovam o acesso ao conhecimento e sua utilização (ROUSSEAU, 2006).

Outra definição de GBA, elaborada no âmbito do Center for Evidence-Based Management, considera que esse uso consciencioso, explícito e judicioso da melhor evidência proveniente de diferentes fontes deve ser feito de modo a:

1. Perguntar: traduzir uma questão prática ou um problema em uma pergunta que possa ser respondida;
2. Adquirir: pesquisar sistematicamente e coletar as evidências;
3. Julgar: julgar criticamente a validade e relevância das evidências;
4. Agregar: agrupar e ponderar as evidências;
5. Aplicar: incorporar as evidências no processo de tomada de decisão;
6. Avaliar: avaliar os resultados da decisão tomada. (BARENDT; ROUSSEAU; BRINER, 2014, p. 4, tradução nossa).

A utilização de evidências, especialmente oriundas da pesquisa científica, é tanto enriquecedora quanto desafiadora. Se por um lado, legisladores, gestores e servidores demandam conhecimentos que apoiem e auxiliem a eficiência de políticas públicas, por outro, conhecimentos sobre a origem e estrutura de problemas sociais, sobre a relação entre valores e políticas públicas, e sobre a execução dessas políticas, instigam reflexões mais profundas. O conhecimento científico pode, entre outras coisas, auxiliar a identificação de novos problemas e a ressignificação de problemas conhecidos, esclarecer conceitos utilizados tanto na formulação de políticas públicas quanto no planejamento de uma organização, questionar falsas suposições, orientar a tomada de decisão e aconselhar sobre metodologias de coleta de dados (POLLITT, 2006; DAVIES; NUTLEY; WALTER, 2007).

Nesse sentido, a GBE não é um método único e rígido, mas uma abordagem ou família de abordagens para apoiar a tomada de decisão. É algo feito por profissionais em sua prática, e não uma teoria desenvolvida na academia. Assim, muitas das práticas executadas por gestores se aproximam da noção de GBE, ainda que esses gestores não tenham essa percepção. A abordagem estimula a utilização de uma variedade de evidências, a partir de um problema, no processo de tomada de decisão, de forma a tornar esse processo mais explícito, atento, crítico e sistemático (BRINER; DENYER; ROUSSEAU, 2009). O Quadro 3 sintetiza uma sugestão de etapas para a GBE.

QUADRO 3 - Etapas da Gestão Baseada em Evidências

Etapas
O processo inicia-se com o problema, questão ou assunto. O problema deve ser discutido,

buscando-se maior precisão na enunciação, de modo que possa ser apresentado da forma mais clara e explícita possível.

Evidências internas da organização, ou dados sobre o problema ou assunto, devem ser reunidos e examinados em termos de relevância e validade. Nessa etapa pode-se também reformular o problema tornando-o mais preciso ou específico.

Evidências externas de pesquisas científicas sobre o problema devem ser identificadas e criticamente avaliadas, na forma de metodologias de revisão sistemática.

A visão daqueles que serão afetados pela decisão deve ser levada em consideração, juntamente com a discussão das implicações éticas da decisão.

Depois que todas essas fontes de evidências forem reunidas e criticamente consideradas, a decisão deve refletir a tentativa de integrar essas quatro fontes de informação.

Fonte: Adaptado de Briner, Denyer e Rousseau (2009).

A GBE é voltada para a prática e se inicia com a identificação de questões, problemas ou desafios enfrentados por uma organização, seja na definição de planejamentos ou na organização dos processos e procedimentos administrativos. Segundo Briner, Denyer e Rousseau (2009, p. 19, tradução nossa): "A GBE ocorre na interseção de todos os quatro (elementos), mas o tamanho de cada elemento — e assim a força de sua influência — varia em cada decisão". Em determinadas situações, a reflexão ética ou a opinião das pessoas que serão afetadas pela decisão podem ser considerados mais importantes do que evidências científicas disponíveis, ou em outras situações, pode haver pouca evidência sobre o contexto local e assim essa fonte influenciará menos a tomada de decisão.

Efetivamente, a prática da GBE promove o engajamento em um processo de aprendizagem contínua, seja sobre os problemas enfrentados, sobre os desafios de efetivação de soluções e mudanças, ou sobre a organização do trabalho. Gestores desenvolvem tanto seus conhecimentos profissionais, quanto suas capacidades de julgamento (ROUSSEAU, 2012; ROUSSEAU; OLIVAS-LUJÁN, 2014).

Ainda que se possa organizar um processo de GBE em etapas, isso não significa que ele ocorra de maneira rígida. As etapas são uma estrutura para encontrar e analisar propostas de gestão. Efetivamente, a flexibilidade é importante ao longo do trabalho de questionamento e descoberta. Mostra-se necessário, igualmente, retornar em etapas anteriores e trabalhar simultaneamente em mais de uma etapa. As evidências podem levar a reformulações do problema, e as recomendações propostas podem mostrar-se impraticáveis, sendo necessário identificar outros caminhos (KOVNER, 2012).

Para que a GBE seja uma prática rotineira dentro de uma organização, são necessárias duas condições básicas: que gestores e servidores desenvolvam uma prática que valoriza e utiliza evidências em sua atuação individual; e que a cultura organizacional encoraje e apoie a construção de soluções baseadas em evidências. A cultura organizacional influencia a adoção da GBE, bem como a forma como ela será adotada. Em contrapartida, a GBE também influencia a cultura organizacional, pois sua prática valoriza a confiabilidade e a demonstração empírica de efetividade, estimulando a abertura à inovação. A prática da GBE leva, também, a um questionamento constante sobre a melhor maneira de adquirir, interpretar e aplicar evidências, de maneira conscienciosa, judiciosa e explícita (POTOWOROWSKI; GREEN, 2012; SPEICHER-BOCIJA; ADAMS, 2012; WRIGHT *et al*, 2016).

Enquanto abordagem, a GBE pode ser aplicada em uma organização como um todo, ou na gestão de temáticas específicas. Em princípio, a GBE pode ser utilizada em qualquer organização ou temática, porém, pode-se supor que suas contribuições sejam particularmente interessantes para temáticas complexas, influenciadas por diferentes fatores.

2.5 GESTÃO DA EVASÃO DE ESTUDANTES NO ENSINO SUPERIOR

A evasão de estudantes pode revelar tanto uma mobilidade, quanto uma interrupção relacionada à realização de projetos de vida. Fenômeno complexo que atinge o universo do Ensino Superior em todo o mundo, a evasão pode ser definida e estudada de acordo com diferentes níveis e medições.

O estudo da Comissão Especial de Estudos sobre a Evasão nas Universidades Públicas Brasileiras (BRASIL, 1997), *Diplomação, retenção e evasão nos cursos de graduação em instituições de ensino superior públicas*, identifica três níveis de evasão: evasão de curso, quando o/a estudante se desliga do curso; evasão da instituição, quando o/a estudante se desliga da instituição; e evasão do sistema, quando o/a estudante abandona o Ensino Superior. Já Silva Filho *et al* (2007), no artigo “A evasão no ensino superior brasileiro”, apresenta duas formas de estimar a evasão: a evasão anual, a qual mede estudantes que, não tendo concluído um curso, não se matricularam no ano seguinte; e a evasão total, que mede estudantes os quais não foram diplomados, após o prazo previsto ou máximo para conclusão. Oquendo (2008), no artigo “Determinantes de la deserción universitaria en la Facultad de Economía de la Universidad del Rosario”, considera ainda uma evasão prematura, quando o/a estudante é aprovado/a em processo seletivo, mas não efetua matrícula. O Quadro 4 apresenta as possibilidades de interação entre esses conceitos.

QUADRO 4 - Interação entre conceitos de evasão

Evasão	De Curso	De Instituição	Do Sistema
Prematura	Estudantes aprovados em processo seletivo e que não efetuaram matrícula. Mas podem ter efetuado matrícula em outro curso ou outra instituição.	Estudantes aprovados em processo seletivo e que não efetuaram matrícula em nenhum curso. Mas podem ter efetuado matrícula em outra instituição.	Estudantes aprovados em processo seletivo e que não efetuaram matrícula em nenhum curso de nenhuma instituição.
Anual	Estudantes que descontinuaram suas matrículas, mas podem ter mudado de curso ou instituição por transferência ou novo processo seletivo.	Estudantes que descontinuaram suas matrículas e não mudaram de curso. Mas podem ter mudado de instituição por transferência ou novo processo seletivo.	Estudantes que descontinuaram suas matrículas e não ingressaram em nenhum outro curso de nenhuma instituição.
Total	Estudantes que não concluíram o curso dentro do prazo previsto ou máximo, por desligamento ou atraso, no âmbito de um curso.	Estudantes que não concluíram o curso dentro do prazo previsto ou máximo, por desligamento ou atraso, no âmbito de uma instituição.	Estudantes que não concluíram o curso dentro do prazo previsto ou máximo, por desligamento ou atraso, no âmbito do Ensino Superior.

Fonte: Elaborado pelo autor embasado em Brasil (1997), Silva Filho *et al* (2007) e Oquendo (2008).

A ocorrência da evasão envolve inúmeras variáveis explicativas. Kampff, Teixeira e Mentges (2018), no artigo “Gestão da permanência no ensino superior: fatores de evasão e estratégias de permanência presentes nas pesquisas brasileiras”, elaboraram um levantamento de trabalhos publicados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. Os pesquisadores identificaram como motivos de evasão recorrentes, a falta de recursos financeiros para manutenção dos estudos, as dúvidas sobre as perspectivas de carreira na área escolhida, a baixa qualidade da formação básica antes de ingressar no Ensino Superior, a insatisfação com as relações sociais estabelecidas com colegas e docentes na universidade, as dificuldades de adaptação à vida acadêmica e os currículos pouco atrativos para os novos perfis universitários.

Com relação à produção científica nacional sobre a temática, a pesquisa bibliográfica de Maciel, Cunha Júnior e Lima (2019), no artigo “A produção científica sobre permanência e evasão na educação superior no Brasil”, demonstra que os trabalhos sobre evasão se concentram em evasão em um conjunto de cursos, evasão na Educação à Distância e evasão em um curso de uma instituição específica. As produções sobre evasão tiveram início em

1977, com um crescimento exponencial entre os anos de 2011 e 2014, e possuem preponderância sobre o tema da permanência.

Cislaghi (2008), na tese de doutoramento “Um modelo de sistema de gestão do conhecimento em um framework para a promoção da permanência discente no ensino de graduação”, Freitas (2009), no artigo “Alguns estudos sobre evasão e persistência de estudantes” e Silva, J. (2012), na tese de doutoramento “A permanência de alunos nos cursos presenciais e à distância de administração: contribuições para gestão acadêmica”, identificam uma diversidade de modelos teóricos sobre a evasão e permanência de estudantes, apresentada no Quadro 5. Os três pesquisadores reconhecem o modelo de Tinto (1975) como o mais influente e o mais amplamente utilizado nas pesquisas sobre a temática, tendo incorporado novos elementos e variáveis explicativas ao longo do tempo, tornando-se o modelo mais robusto.

QUADRO 5 - Modelos teóricos sobre evasão e permanência

Autores/as	Denominação
Spady (1970, 1971)	Modelo do Processo de Abandono
Kamens (1971, 1974)	Modelo do Tamanho da Instituição
McNeely (1973)	Modelo de Múltiplos Fatores
Fishbein e Ajzen (1975)	Modelo da Crença, Atitude, Intenção e Comportamento
Tinto (1975, 1993, 1997, 2006a, 2006b)	Teoria de Integração do Estudante
Price (1977)	Modelo do Controle Organizacional
Bean (1980); Bean e Metzner (1985)	Teoria de Desgaste do Estudante não Tradicional
Pascarella (1980)	Modelo de Desgaste
Astin (1985)	Teoria do Envolvimento do Estudante
Waidman (1989)	Modelo Socioestrutural
Ethington (1990)	Modelo dos Valores e Expectativas
MacKinnon-Slaney (1991)	Modelo de Desgaste de Estudantes Adultos
Cabrera, Nora e Castañeda (1992)	Modelo Integrado de Permanência
Rovai (2003)	Modelo Síntese
Braxton, Hirschy e McClenton (2004)	Modelo Conceitual do Abandono do Estudante em IES de tempo parcial

Nora, Barlow e Crisp (2005)

Modelo do Comprometimento Estudante-Instituição
após o primeiro ano

Fonte: Elaborado pelo autor embasado em Cislighi (2008), Freitas (2009) e Silva, J. (2012).

A noção de Gestão da Evasão vincula-se à ideia de ações para se evitar as situações e condições que levam o/a estudante a abandonar o curso, a instituição ou o Ensino Superior. Ainda assim, muitos fatores de evasão encontram-se além da capacidade das IES em evitá-los. Ao longo do tempo, as pesquisas passaram a tratar não só da evasão, mas também da permanência de estudantes.

2.6 GESTÃO DA PERMANÊNCIA DE ESTUDANTES NO ENSINO SUPERIOR

O termo permanência pode ser compreendido como o contrário da evasão. Nesse sentido, permanência no Ensino Superior pode ser definida como a continuidade, o não desligamento ou abandono, pelo/a estudante e consequente diplomação, titulação ou conclusão de um curso. A Comissão Especial de Estudos sobre a Evasão nas Universidades Públicas Brasileiras (BRASIL, 1997, p. 23), no estudo *Diplomação, retenção e evasão nos cursos de graduação em instituições de ensino superior públicas*, define diplomado como: "Aluno que concluiu o curso de graduação dentro do prazo máximo de integralização curricular". Silva Filho *et al* (2007), no artigo "A evasão no ensino superior brasileiro", contrasta a noção de evasão com a de titulação. E Oquendo (2008), no artigo "Determinantes de la deserción universitaria en la Facultad de Economía de la Universidad del Rosario", opõe evasão à permanência do/a estudante ao longo da duração do curso.

Porém, Tinto e Pusser (2006), no relatório *Moving from theory to action: building a model of institutional action for student success*, argumentam que o conhecimento sobre os motivos da evasão não é equivalente ao conhecimento sobre os motivos que levam à permanência e ao êxito de estudantes.

O processo de permanência não é a imagem refletida do processo de evasão. Apesar da necessária relação entre ambos, conhecer os porquês do abandono estudantil não se traduz diretamente em conhecer o que fazer para ajudar estudantes a permanecer. (TINTO; PUSSER, 2006, p. 4, tradução nossa).

Nesse sentido, é possível considerar uma permanência de curso, quando o/a estudante permanece no mesmo curso; de instituição, quando ocorre transferência de curso dentro de uma mesma instituição; e de sistema, quando ocorre transferência para outra IES. A noção de

permanência e êxito pode ser vinculada à conclusão de um curso ou ao cumprimento de outros objetivos definidos pelo/a estudante. Pode ser medida como envolvimento ininterrupto do/a estudante com um curso, instituição ou o sistema de Ensino Superior, ou de forma independente da periodicidade do envolvimento do/a estudante (TINTO; PUSSER, 2006).

Sob a perspectiva institucional, a permanência pode ser entendida como a continuidade do envolvimento estudantil após o acesso. Nesse sentido, Tinto e Engstrom (2008), no artigo "Access without support is not opportunity", afirmam a necessidade de suporte institucional para que o acesso se transforme em permanência e êxito.

Acesso sem suporte não é oportunidade. O fato de que instituições não excluem estudantes da universidade intencionalmente, não significa que os estejam incluindo como membros plenamente valorizados da instituição e fornecendo a eles suporte que permita transformar o acesso em êxito. (TINTO; ENGSTROM, 2008, p. 50, tradução nossa).

Com relação às pesquisas produzidas no Brasil sobre a temática da permanência de estudantes no Ensino Superior, Maciel, Cunha Júnior e Lima (2019), no artigo "A produção científica sobre permanência e evasão na educação superior no Brasil", indicam que as pesquisas sobre permanência de estudantes iniciaram-se em 2004, com um crescimento significativo entre os anos de 2012 e 2016. Esses estudos relacionam-se, principalmente, à permanência e Educação à distância; permanência e ProUni; e permanência e estudantes com deficiência. Para os pesquisadores, o conceito de permanência é essencial, para que o acesso se realize como ingresso, permanência e êxito.

Kampff, Teixeira e Mentges (2018), na pesquisa de levantamento publicada no artigo "Gestão da permanência no ensino superior: fatores de evasão e estratégias de permanência presentes nas pesquisas brasileiras", identificaram como motivos mais recorrentes para permanência, o financiamento dos estudos, a inserção no mercado de trabalho e possibilidades salariais, a qualidade do ensino e os vínculos com docentes e colegas. Ainda assim, para os pesquisadores, os estudos descrevem poucas medidas e ações, nas instituições, para a permanência de estudantes.

A evasão e a permanência são fenômenos resultantes de um processo multidimensional que envolve a particularidade das interações entre o indivíduo e a instituição. Nessas interações, há um desequilíbrio entre o interesse da instituição em aumentar a proporção de estudantes que concluem um curso e o interesse do/a estudante em obter êxito em uma graduação independente da instituição. Nesse sentido, a instituição deve

incorporar, em suas ações, conhecimentos sobre a motivação do ponto de vista do/a estudante (TINTO, 2017).

Desse modo, as disposições dos indivíduos, suas experiências dentro da instituição e uma profusão de forças externas passam a conformar esse contexto. Cabe à instituição transformar o acesso em oportunidade real de êxito, através de um conjunto de suportes que incluam estudantes como membros valorizados da instituição. Como atentam Tinto e Engstrom (2008, p. 50, tradução nossa): "O êxito de estudantes demanda investimento institucional em atividades estruturadas e cuidadosamente alinhadas, direcionadas para o êxito desses/as estudantes".

Essa incumbência altamente intrincada e multifacetada apresenta alguns desafios para a instituição: conhecimento teórico sobre a temática e produção de conhecimento local; aplicação do conhecimento para elaboração de ações e programas; capacidade de execução completa e duradoura de ações e programas; busca por equidade, diante das especificidades de estudantes de baixa renda e/ou despreparados academicamente (TINTO, 2006).

Por fim, o Quadro 6 apresenta a aproximação entre os desafios enfrentados pelas instituições com relação à evasão, à permanência e ao êxito de estudantes, e as etapas da GBE.

QUADRO 6 - Aproximação entre desafios institucionais da evasão, da permanência e do êxito de estudantes e etapas da Gestão Baseada em Evidências

Desafios institucionais da evasão, da permanência e do êxito	Etapas da Gestão Baseada em Evidências
Conhecimento teórico sobre a temática	Evidências externas de pesquisas científicas sobre o problema devem ser identificadas e criticamente avaliadas, na forma de metodologias de revisão sistemática.
Produção de conhecimento local	Evidências internas da organização, ou dados sobre o problema ou assunto, devem ser reunidos e examinados em termos de relevância e validade.
Aplicação do conhecimento para elaboração de ações e programas	Depois que todas essas fontes de evidências forem reunidas e criticamente consideradas, a decisão deve refletir a tentativa de integrar essas quatro fontes de informação.

Capacidade de execução completa e duradoura de ações e programas	O processo se inicia com o problema, questão ou assunto. O problema deve ser discutido, buscando-se maior precisão na enunciação, de modo que possa ser apresentado da forma mais clara e explícita possível.
Equidade diante das especificidades de estudantes de baixa renda e/ou despreparados academicamente	A visão daqueles que serão afetados pela decisão deve ser levada em consideração, juntamente com a discussão das implicações éticas da decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Tinto (2006) e Briner, Denyer e Rousseau (2009).

O Quadro 6 demonstra que os desafios institucionais da evasão, da permanência e do êxito de estudantes se relacionam às habilidades de reunião de evidências, de tomada de decisão e de organização do trabalho. É nesse sentido que se pode pensar nas contribuições da Gestão Baseada em Evidência, posto que, essa abordagem valoriza o uso consciencioso de diferentes fontes de evidências para buscar soluções, tomar decisões e executar planejamentos.

2.7 COMISSÃO DE PERMANÊNCIA E ÊXITO DOS ESTUDANTES – IFG CÂMPUS INHUMAS: IDENTIFICAÇÃO DE FONTES DOCUMENTAIS

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG), Câmpus Inhumas, compõe a Rede Federal e fundamenta-se no tripé ensino, pesquisa e extensão. No campo do ensino, o Câmpus oferta cursos técnicos integrados ao Ensino Médio e cursos superiores (BRASIL, 2008a).

A Comissão Local de Permanência e Êxito dos Estudantes do Câmpus Inhumas (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2015b) foi instituída em 2015, juntamente com a Comissão Geral de Permanência e Êxito dos Estudantes (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2015a). Parte integrante da política pública para ampliar as possibilidades de permanência e êxito nas instituições da Rede Federal, a Comissão tem o objetivo principal de elaborar e acompanhar Planos Estratégicos de Permanência e Êxito de Estudantes.

Segundo orientação do MEC (BRASIL, 2015a), a Comissão deve ser composta por gestores de ensino e de assistência estudantil, coordenadores de curso, professores e equipe técnico-pedagógica, dentre outros profissionais. Nesse sentido, o IFG (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2018a) definiu a composição da comissão local, em cada Câmpus,

contendo no mínimo cinco e no máximo sete componentes, sendo, Chefia de Departamento de Áreas Acadêmicas, coordenadores de cursos, outros gestores, técnico-administrativos (pedagogo, assistente social, técnico em assuntos educacionais, assistente de aluno ou psicólogo) e docentes.

Após a elaboração do primeiro Plano Estratégico de Permanência e Êxito do IFG, essa composição foi alterada. Passou a contar com até cinco membros indicados pela Direção Geral do Câmpus, sendo um, a Chefia de Departamento de Áreas Acadêmicas, e mais, até um representante da Coordenação de Apoio Pedagógico ao Discente, da Coordenação de Assistência Estudantil, da Coordenação de Registros Acadêmicos e Escolares e de um dos Núcleos do Câmpus. E com um representante dos docentes efetivos, dos técnico-administrativos, dos discentes do Ensino Superior e dos discentes da Educação Profissional Técnica de Nível Médio (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2018a).

As atribuições da comissão também foram definidas juntamente com o primeiro Plano Estratégico de Permanência e Êxito do IFG. O Quadro 7 descreve essas atribuições, que passaram a abranger outras ações, além da elaboração e acompanhamento dos planos estratégicos.

QUADRO 7 – Atribuições da Comissão Local de Permanência e Êxito dos Estudantes

Atribuições
Desenvolver métodos e implementar ações permanentes de acompanhamento, execução, avaliação e atualização dos planos de permanência e êxito.
Analisar os dados e indicadores acadêmicos do IFG que subsidiem a elaboração dos planos.
Divulgar junto à comunidade acadêmica o Plano de Permanência e Êxito Institucional, bem como seus resultados.
Fornecer, sempre que solicitado, informações sobre a execução e avaliação do Plano de Permanência e Êxito aos órgãos federais de educação e de regulação.
Promover discussões acerca do tema.
Implementar programas de capacitação visando à sensibilização da comunidade do IFG, da importância das políticas para a permanência e o êxito dos estudantes em todas as modalidades e níveis.
Acompanhar e zelar pelo cumprimento das ações e das metas previstas para o combate à retenção e evasão.
Buscar articulação do Plano de Permanência e Êxito com as ações em desenvolvimento na

Instituição, por meio de outras comissões, núcleos, pró-reitorias, Câmpus, projetos, programas, entre outros.

Desenvolver instrumentos e implementar ações que promovam diagnósticos das causas de evasão e retenção.

Elaborar relatórios anuais das atividades de acompanhamento das ações de permanência e êxito desenvolvidas.

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Instituto Federal de Goiás (2018a).

Para o estudo da Comissão, pode-se lançar mão de documentos oficiais e publicações administrativas, que permitam compreender seu surgimento, organização e atuação. Esses documentos foram identificados considerando-se o problema de pesquisa e são detalhados no Quadro 8.

QUADRO 8 – Fontes documentais

Documentos	Descrição
<i>Relatório de auditoria operacional em ações da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica</i> (BRASIL, 2012d).	Relatório produzido com o objetivo de avaliar a atuação das instituições da Rede Federal, com relação a temas ligados a sua atuação finalística.
<i>Acórdão nº 506/2013</i> (BRASIL, 2013).	Acórdão do TCU com recomendações acerca da evasão e da permanência de estudantes no âmbito das instituições da Rede Federal.
<i>Documento orientador para a superação da evasão e retenção na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica</i> (BRASIL, 2014b).	Documento produzido com o propósito de orientar o desenvolvimento de ações capazes de ampliar as possibilidades de permanência e êxito dos estudantes no processo formativo oferecido pelas instituições da Rede Federal.
<i>Portaria nº 23, de 10 de julho de 2015</i> (BRASIL, 2015b).	Institui e regulamenta a Comissão Permanente de Acompanhamento das Ações de Permanência e Êxito dos Estudantes da Rede Federal.
<i>Nota informativa nº 138/2015/DPE/DDR/SETEC/MEC</i> (BRASIL, 2015a).	Informa e orienta as instituições da Rede Federal sobre a construção dos Planos Estratégicos Institucionais para a Permanência e o Êxito dos

	Estudantes.
<i>Portaria nº 1493, de 31 de agosto de 2015</i> (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2015a).	Institui a Comissão Geral de Permanência e Êxito dos Estudantes.
<i>Portaria nº 2289, de 17 de dezembro de 2015</i> (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2015b).	Institui a Comissão Local de Permanência e Êxito dos Estudantes - Câmpus Inhumas.
<i>Portaria nº 1840, de 20 de setembro de 2017</i> (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2017).	Altera a composição da Comissão Local de Permanência e Êxito dos Estudantes - Câmpus Inhumas.
<i>Plataforma Nilo Peçanha 2018</i> (BRASIL, 2018).	Ambiente virtual de coleta, validação e disseminação das estatísticas oficiais da Rede Federal, ano base 2017.
<i>Resolução CONSUP/IFG nº 10, de 19 de março de 2018</i> (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2018a).	Aprova o Plano Estratégico de Permanência e Êxito do IFG.
<i>Portaria nº 2005, de 27 de agosto de 2018</i> (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2018b).	Altera a composição da Comissão Local de Permanência e Êxito dos Estudantes - Câmpus Inhumas.
<i>Plataforma Nilo Peçanha 2019</i> (BRASIL, 2019).	Ambiente virtual de coleta, validação e disseminação das estatísticas oficiais da Rede Federal, ano base 2018.
<i>Memorando nº 04/2019/DAA – Câmpus Inhumas</i> (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2019a).	Relatório de Ações de Permanência e Êxito do Câmpus Inhumas.
<i>Portaria nº 1769, de 19 de agosto de 2019</i> (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2019b).	Altera a composição da Comissão Local de Permanência e Êxito dos Estudantes - Câmpus Inhumas.
<i>Plataforma Nilo Peçanha 2020</i> (BRASIL, 2020).	Ambiente virtual de coleta, validação e disseminação das estatísticas oficiais da Rede Federal, ano base 2019.

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as referências citadas no próprio quadro.

Assim, apresentou-se o quadro de referências teóricas empregado para tratar o problema de pesquisa e corroborar a análise dos dados coletados. A teoria rawlsiana da justiça como equidade é apresentada como teoria de base, que permite pensar o problema na perspectiva da justa distribuição de oportunidades. E o Ensino Superior é considerado enquanto direito social fundamental.

O IFG Câmpus Inhumas é descrito como instituição implementadora, dentro da noção de ciclo de políticas públicas. Isso permite pensar o seu papel no cumprimento dos objetivos das políticas públicas para o Ensino Superior, além de considerar a justiça dos procedimentos de gestão adotados, de acordo com os princípios da justiça como equidade.

A abordagem da Gestão Baseada em Evidências permite pensar a Gestão da Evasão e da Permanência de estudantes no Câmpus Inhumas, por meio da atuação da Comissão Local de Permanência e Êxito dos Estudantes. Nesse sentido, as concepções de Gestão da Evasão e da Permanência de estudantes foram apresentadas em sua multiplicidade de conceitos e teorias, e na perspectiva dos desafios institucionais.

Além do quadro de referências teóricas, foram identificados e descritos, considerando-se o problema de pesquisa, alguns documentos legais e institucionais, que se relacionam à Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas.

3 METODOLOGIA

A presente dissertação, seguindo-se a classificação de Gil (2002), é de tipo exploratória e descritiva, com relação a seus objetivos. Além disso, com relação aos procedimentos técnicos a serem adotados, é classificada como bibliográfica, documental e de estudo de caso.

Utilizaram-se técnicas de pesquisa bibliográfica e documental para obtenção de dados de documentação indireta, e técnicas de questionário e entrevista para obterem-se dados de observação direta extensiva. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 174), uma pesquisa "[...] implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas". Enquanto Luna (2011, p. 57) ressalta que a fonte de informação deve ser "[...] sempre a fonte mais direta possível".

Dessa maneira, apresenta-se o modo como o objeto foi abordado. Nesse sentido, seguindo a descrição de Lakatos e Marconi (2003), especifica-se, dentro da metodologia, o método de abordagem, os métodos de procedimento e as técnicas de coleta de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo ora apresentado é caracterizado, quanto a seus objetivos, como de natureza exploratória e descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória investiga um problema tornando-o mais compreensível. E a pesquisa descritiva retrata um fenômeno para encontrar relações entre variáveis e pormenorizar características específicas.

Nessa perspectiva, investigaram-se as possíveis contribuições da Gestão Baseada em Evidências para a Gestão da Evasão e da Permanência de estudantes no IFG Câmpus Inhumas, retratando-se de que forma essa gestão ocorreu, entre 2015 e 2019, pela atuação da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes.

Com relação aos procedimentos técnicos, este trabalho é caracterizado, em seu delineamento, como bibliográfico, documental e de estudo de caso. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica explora fontes bibliográficas e as contribuições de diversos/as autores/as, enquanto a pesquisa documental averigua materiais documentais de diversos tipos. Por sua vez, o estudo de caso examina um ou poucos objetos, sendo particularmente interessante para investigar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos.

Nessa lógica, apoiando-se em uma revisão bibliográfica, constituiu-se um quadro de referências teóricas e utilizaram-se documentos como uma das fontes de dados. Enquanto estudo de caso, definiu-se uma unidade-caso delimitada espacial e temporalmente.

Selecionaram-se, de acordo com a tipologia de Lakatos e Marconi (2003), documentos escritos, primários e contemporâneos. Os documentos foram acessados em arquivos públicos e constituem-se de documentos oficiais e publicações administrativas. A documentação identificada trata da organização e funcionamento da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas, além de fornecer dados sobre a evasão, a permanência e o êxito de estudantes do Câmpus.

Ainda de acordo com Gil (2002, p. 43), toda pesquisa compreende uma sequência de passos, um delineamento que "[...] expressa em linhas gerais o desenvolvimento da pesquisa, com ênfase nos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados".

Segue-se, dessa forma, o delineamento elaborado para a pesquisa.

- Etapa 1: Elaboração do questionário a ser aplicado e respondido por servidores/as que foram membros da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes, no IFG Câmpus Inhumas, no período de 2015 a 2019;
- Etapa 2: Elaboração do roteiro de entrevista a ser realizada com presidentes da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes, no IFG Câmpus Inhumas, no período de 2015 a 2019;
- Etapa 3: Submissão dos instrumentos de coleta de dados ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (CEP-UFG)
- Etapa 4: Coleta de dados pela aplicação do questionário;
- Etapa 5: Coleta de dados pela realização da entrevista;
- Etapa 6: Análise dos dados;
- Etapa 7: Diagnóstico da situação.

3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A abordagem do objeto ocorreu por intermédio do método hipotético-dedutivo e de procedimentos monográficos e funcionalistas. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a aplicação de questionário e realização de entrevista.

3.2.1 Método de abordagem

O método de abordagem é a maneira mais ampla de tratamento do objeto, o ângulo, em nível de abstração mais elevando, pelo qual o objeto será pensado. Neste estudo, em geral, o método de abordagem trata-se do hipotético-dedutivo. Lakatos e Marconi (2003), ao descreverem as ideias de Karl Popper acerca desse método, identificam que uma pesquisa parte de expectativas, conhecimentos prévios e teorias existentes, e possui três momentos principais: surgimento do problema, proposição de soluções em forma de conjecturas e testagem.

Os conhecimentos prévios, teorias e expectativas formam uma moldura, e o problema é algo que quebra essa moldura. O problema, que dá início à pesquisa, determina o que é relevante observar e que dados devem ser selecionados. Nesse ponto, elabora-se uma conjectura sobre o problema, ou seja, uma hipótese, suposição ou proposição passível de teste em termos dedutivos. A testagem, por sua vez, afere o falseamento das consequências deduzidas ou deriváveis da conjectura (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Nesse sentido, o problema descrito na introdução engendra, de acordo com o método hipotético-dedutivo, o problema e a conjectura, e foi formulado com fundamento no quadro de referências teóricas apresentado no referencial teórico. Assim sendo, as consequências deduzidas da conjectura podem ser descritas da seguinte maneira: Se ocorre evasão nos cursos superiores do IFG Câmpus Inhumas, então ocorre limitação da distribuição equitativa de oportunidades e recursos efetuada pelas políticas públicas para o Ensino Superior; Se existe Gestão da Evasão e da Permanência de estudantes no IFG Câmpus Inhumas, então essa gestão pode ser melhorada; Se a Gestão Baseada em Evidências é uma abordagem que melhora a gestão, então sua aplicação pode melhorar a Gestão da Evasão e da Permanência de estudantes no IFG Câmpus Inhumas.

Por fim, frente à ocorrência de evasão de estudantes nos cursos superiores do IFG Câmpus Inhumas, que pode ser observada nos dados divulgados pela Plataforma Nilo Peçanha (BRASIL, 2018, 2019, 2020). Frente à existência de Gestão da Evasão e da Permanência de estudantes no IFG Câmpus Inhumas, institucionalizada pela Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas. E frente aos estudos e pesquisas sobre a Gestão Baseada em Evidências. Identificaram-se possíveis contribuições da GBE para a organização e funcionamento da Comissão. Contribuições essas que poderiam melhorar as gestões da evasão e da permanência no Câmpus Inhumas e, com isso, aumentar a

efetividade das políticas públicas para o Ensino Superior que promovem a distribuição equitativa de oportunidades e recursos.

3.2.2 Métodos de procedimento

Os métodos de procedimento constituem etapas mais concretas da investigação. São as maneiras mais específicas pelas quais o objeto é abordado, dando maior objetividade à amplitude e abstração do método de abordagem. Com relação aos métodos de procedimento, a dissertação vincula-se aos métodos monográfico e funcionalista. Segundo Lakatos e Marconi (2003), o método monográfico concentra-se no estudo de um objeto limitado e restrito. Por sua vez, o método funcionalista compreende a sociedade como uma estrutura complexa de partes que se relacionam com diferentes funções, como, por exemplo, um sistema de instituições correlacionadas entre si.

Desse modo, o estudo concentrou-se sobre a atuação da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes no IFG Câmpus Inhumas, de 2015, ano de seu estabelecimento, até 2019. Essa atuação da Comissão foi pensada dentro de uma estrutura complexa. A Comissão está inserida na estrutura administrativa do IFG Câmpus Inhumas, que, por sua vez, é compreendido como uma instituição implementadora, dentro do ciclo de políticas públicas para o Ensino Superior, que, em sua medida, influenciam a distribuição equitativa de oportunidades e recursos entre as pessoas.

Enfim, o recorte dado ao objeto, aliado à sua localização dentro de um sistema complexo, permitiu compreender melhor de que maneira a GBE poderia contribuir para as gestões da evasão e da permanência de estudantes. O recorte delimita tanto os documentos consultados, quanto a população à qual foram aplicados os instrumentos de coleta de dados. Além disso, descreveram-se características específicas de uma situação da vida real, o que possibilitou a elaboração de uma proposta de intervenção.

3.2.3 Técnicas de coleta de dados

Para Lakatos e Marconi (2003), as técnicas de coleta de dados são processos práticos utilizados para alcançar os objetivos de uma pesquisa. A coleta de dados confere materialidade aos métodos de procedimento. Com o intuito de compreender a organização e funcionamento da Comissão, e analisar como a GBE poderia contribuir para a Gestão da Evasão e da Permanência de estudantes no Câmpus, foram utilizados dois instrumentos de

coleta de dados. O questionário foi aplicado aos membros titulares da Comissão durante o período de 2015 a 2019, e a entrevista foi realizada com presidentes da Comissão durante o mesmo período.

Os membros da Comissão estão descritos nos documentos: *Portaria nº 2289, de 17 de dezembro de 2015* (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2015b); *Portaria nº 1840, de 20 de setembro de 2017* (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2017); *Portaria nº 2005, de 27 de agosto de 2018* (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2018b); *Portaria nº 1769, de 19 de agosto de 2019* (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2019b). Esses membros foram contatados via correio eletrônico, e os contatos de e-mail foram fornecidos pelo IFG Câmpus Inhumas.

Os procedimentos de coleta de dados foram planejados seguindo-se as orientações da *Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012* (BRASIL, 2012c), da *Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016* (BRASIL, 2016) e das *Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual* (BRASIL, 2021), com projeto de pesquisa aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (CEP-UFG). Como a instituição encontrava-se com suas atividades presenciais suspensas, e alguns membros da Comissão poderiam estar desligados da instituição, os procedimentos para obtenção do consentimento livre e esclarecido e registro da assinatura do Termo de Consentimento, bem como a aplicação dos instrumentos de coleta de dados, ocorreram de forma não presencial e em ambiente virtual.

Os riscos atribuídos à participação na pesquisa foram de dano imaterial, relacionados à utilização do tempo do/a participante ao responder ao questionário e à entrevista; à invasão de privacidade; e à divulgação de dados e imagens. Foram estabelecidas medidas e providências frente a esses riscos: os/as participantes puderam responder ao questionário e à entrevista em dia e horário de própria escolha; foi garantida a confidencialidade e a privacidade; os serviços para envio dos convites, aplicação do questionário e realização da entrevista possuíam acesso mediante identificação e senha; além disso, após o recolhimento dos dados, todo vestígio virtual foi apagado.

Esses serviços pertenciam à empresa *Google*. Segundo a política de privacidade (GOOGLE, 2021), a empresa tinha a obrigação de proteger usuários do acesso, alteração, divulgação ou destruição não autorizada de informações. Também era garantida a possibilidade de exportar e excluir as informações criadas pelos usuários. Ademais, o acesso a informações pôde ser restrito a usuários escolhidos, no caso, o pesquisador responsável e os

participantes da pesquisa, com níveis de acesso diferenciados. Ainda assim, existiram riscos de invasão e violação de informações por ação criminosa de terceiros.

Considera-se que os riscos se justificam diante dos benefícios. Enquanto pesquisa em ciências humanas e sociais, o estudo buscou compreender as condições e vivências das pessoas em suas relações institucionais, no que diz respeito à evasão, à permanência e ao êxito de estudantes nos cursos de graduação do IFG Câmpus Inhumas. A dissertação poderá contribuir para o melhor cumprimento de políticas públicas para o Ensino Superior, melhor compreensão do papel das instituições implementadoras dessas políticas, bem como a melhoria da atuação da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes no IFG Câmpus Inhumas.

3.2.3.1 Questionário

Segundo Lakatos e Marconi (2003), o questionário é uma técnica de observação direta extensiva e um instrumento de coleta de dados caracterizado por uma série ordenada de perguntas respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. A escolha do instrumento justifica-se pela desobrigação da presença do pesquisador, facilitando a aplicação a todos os membros titulares da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas, entre os anos de 2015 e 2019. Além disso, o questionário permite maior liberdade nas respostas, devido ao anonimato, e menor risco de distorção, já que o pesquisador não está presente.

Vieira (2009), na obra *Como elaborar questionários*, destaca a importância da construção das questões de um questionário, de forma que elas estejam vinculadas aos objetivos da pesquisa e permitam analisar e interpretar as respostas. Nesse sentido, o questionário, disponível como apêndice, foi elaborado em quatro partes. A primeira parte apresenta questões sobre a percepção dos integrantes da Comissão acerca do tema da evasão, da permanência e do êxito, e foram elaboradas consoantes à apresentação de Tinto (2006), no artigo “Research and practice of student retention: what next?”, sobre os desafios institucionais frente à evasão, à permanência e ao êxito de estudantes. A segunda parte do questionário é composta de questões sobre o entendimento dos integrantes sobre o papel da Comissão, e foram concebidas com base nas noções sobre instituições implementadoras descritas no referencial teórico e nas reflexões de Tinto (2006). A terceira parte do questionário é constituída por questões sobre a percepção dos integrantes quanto à atuação da Comissão, e foram delineadas com fundamento nas etapas da Gestão Baseada em Evidências,

apresentadas por Briner, Denyer e Rousseau (2009), no artigo “Evidence-Based Management: concept cleanup time?”. A quarta parte do questionário é formada por questões sobre a participação dos integrantes nas atividades da Comissão, e foram formuladas com respaldo no *Plano Estratégico de Permanência e Êxito* (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2008).

O questionário foi elaborado por meio de questões abertas e questões fechadas, cujas respostas são do tipo binária, múltipla escolha e escalonada. Segundo Vieira (2009), perguntas abertas são aquelas em que o respondente responde com suas próprias palavras, e não se disponibiliza opções de resposta. As perguntas binárias permitem apenas dois tipos de respostas, enquanto as perguntas de múltipla escolha oferecem várias opções de resposta. Nas perguntas escalonadas, as respostas estão organizadas em escala e indicam o posicionamento do/a respondente.

Desse modo, com relação às questões com resposta escalonada, utilizaram-se os itens de Likert com cinco opções. As expressões utilizadas nos itens de Likert foram sugeridas por Vieira (2009, p. 46-47). Para permitir a medição da escala de Likert, foram atribuídos escores aos itens de Likert de acordo com a Tabela 1.

TABELA 1 – Escores da escala de Likert

Itens de Likert	Escores
Discordo completamente	0
Discordo	1
Indeciso	2
Concordo	3
Concordo plenamente	4

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Vieira (2009).

Ainda, de acordo com Vieira (2009), um questionário é um instrumento de coleta de dados aplicado a uma população-alvo. Neste caso, trata-se dos membros titulares da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas, entre os anos de 2015 e 2019. De acordo com os documentos institucionais consultados (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2015b, 2017, 2018b, 2019b), essa população-alvo compõe-se de 20 pessoas.

Descontando-se os dois presidentes da Comissão, durante o mesmo período, e o autor desta dissertação, foram enviados convites para 17 pessoas, obtendo-se 11 respostas. Devido ao recorte dado ao objeto, considera-se a amostra representativa e os dados coletados

suficientes para o diagnóstico da situação. Atenta-se, ainda, sobre esses dados, que foram complementados pelos dados obtidos por intermédio da entrevista.

O convite, para participar da pesquisa e responder ao questionário, foi enviado de forma não presencial por meio do serviço de correio eletrônico *Gmail*. O convite foi enviado individualmente e continha informações sobre a pesquisa, o pesquisador e o programa de pós-graduação. O convite esclarecia que, antes de responder às perguntas, seria apresentado o termo de consentimento. Além disso, nele, continha um link para acesso ao questionário.

O questionário foi disponibilizado em ambiente virtual, durante um período de 5 meses, utilizando-se o aplicativo de gerenciamento de pesquisas *Google Forms*. A primeira página visualizada pelo/a participante continha o Termo de Consentimento, com as informações sobre a utilização dos dados, anuência, segurança, confidencialidade, custos, benefícios, riscos e tempo de resposta. O/A participante deveria clicar na expressão “Aceito”, indicando o aceite em participar da pesquisa após a leitura do Termo de Consentimento. O/A participante só teve acesso às questões após a manifestação de aceite, que ficou então registrada.

Após o aceite do Termo de Consentimento, o/a participante teve acesso automaticamente às questões do questionário. Cada formulário, contendo o aceite do Termo de Consentimento e as respostas, ficou arquivado em ambiente virtual, com acesso restrito ao pesquisador mediante identificação e senha. Após o recolhimento dos dados, foram apagados todos os vestígios virtuais.

3.2.3.2 Entrevista

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a entrevista é uma técnica de observação direta intensiva e um instrumento de coleta de dados caracterizado como uma conversação metódica e profissional entre duas pessoas, com o objetivo de obter informações. A escolha desse instrumento justifica-se pela possibilidade de obterem-se dados que não estejam em fontes documentais, além de informações mais precisas sobre o funcionamento da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas, entre os anos de 2015 e 2019. Para tanto, foram entrevistados/as os/as presidentes da Comissão durante esse período. De acordo com os documentos institucionais consultados (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2015b, 2017, 2018b, 2019b), dois presidentes estiveram à frente da Comissão durante o período estudado.

A entrevista efetivada é do tipo estruturada, seguindo um roteiro de perguntas anteriormente definido, e foi realizada de forma não presencial e em ambiente virtual. Devido à característica estruturada da entrevista, não se procedeu à transcrição. Semelhantemente ao questionário, as perguntas foram elaboradas de acordo com os objetivos de pesquisa e o referencial teórico apresentado, e dividem-se em quatro partes. Assim sendo, a primeira parte trata dos desafios institucionais frente à evasão, à permanência e ao êxito de estudantes; a segunda parte aborda o papel da Comissão frente a esses desafios; a terceira parte questiona a atuação da Comissão durante o período em que o/a entrevistado/a presidiu a Comissão; e a quarta parte investiga a participação dos integrantes nas atividades da Comissão.

O convite, para participar da pesquisa e responder à entrevista, foi enviado de forma não presencial por meio do serviço de correio eletrônico *Gmail*. O convite foi enviado individualmente e continha informações sobre a pesquisa, o pesquisador e o programa de pós-graduação. O convite esclarecia que, antes de responder às perguntas, seria apresentado o Termo de Consentimento, que foi enviado como documento anexo junto ao convite. O convite também solicitava o agendamento da entrevista, de acordo com a disponibilidade do/a participante.

A entrevista ocorreu de maneira individualizada em data e horário previamente agendado com cada participante, utilizando-se o serviço de comunicação por vídeo *Google Meet*, e foi gravada com autorização do/a participante. O processo de comunicação do consentimento e do assentimento livre e esclarecido foi realizado por meio de sua expressão oral, e o consentimento foi registrado sob forma sonora.

As entrevistas foram iniciadas após o aceite do Termo de Consentimento. Cada gravação de entrevista, incluindo imagem e som, foi arquivada em ambiente virtual, com acesso restrito ao pesquisador mediante identificação e senha. Após o recolhimento dos dados, foram apagados todos os vestígios virtuais.

4 ANÁLISE DOS DADOS

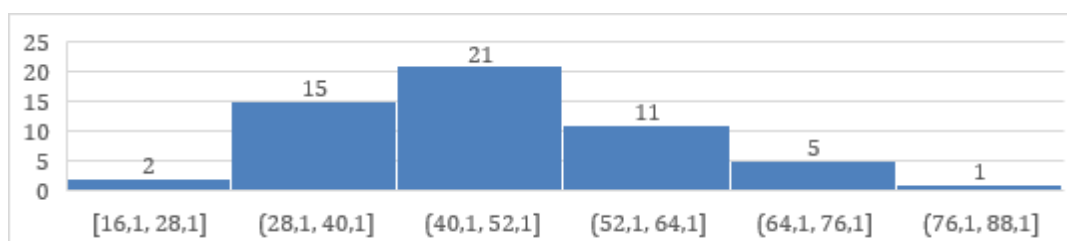
Os dados oportunizam o entendimento sobre a concordância dos membros titulares da Comissão com relação: aos desafios institucionais frente à evasão, à permanência e ao êxito de estudantes; ao papel e ao impacto do trabalho da Comissão; e à maneira de organização desse trabalho. Além disso, permitem compreender o nível ou intensidade de participação dos integrantes nas atividades da Comissão.

4.1 CONTEXTO DA PESQUISA

A evasão, a permanência e o êxito de estudantes no Ensino Superior conformam uma temática complexa, que tem efeito sobre as políticas públicas voltadas para esse nível de ensino. Nesse sentido, a quantidade de estudantes que evadem, que permanecem e que alcançam êxito influencia diretamente os objetivos de expansão, democratização e interiorização do Ensino Superior no país. Por essa razão, a temática converge para o estabelecimento de políticas públicas específicas que procuram diminuir a evasão e estimular a permanência e o êxito de estudantes.

De acordo com alguns dados divulgados pelas Universidades Federais em seus relatórios anuais de gestão de 2018, em um universo de 55 universidades, 38 instituições apresentaram índices de Taxa de Sucesso na Graduação de até 52,1, outras 17 universidades obtiveram índices entre 52,1 e 76,1, e, apenas, uma organização alcançou índice maior que 76,1 (Gráfico 1).

GRÁFICO 1 - Histograma com as Taxas de Sucesso na Graduação em 2018, das Universidades Federais



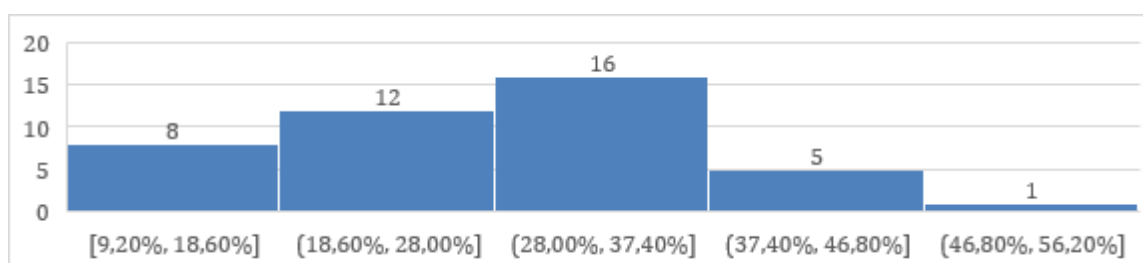
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios anuais de gestão de 2018 (BRASIL, 2020b).

A Taxa de Sucesso na Graduação é um indicador de desempenho utilizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), para acompanhar as Universidades Federais. Esse índice

mede a relação entre o número de estudantes diplomados e o número total de estudantes ingressantes. Uma taxa de 100% significaria que todos os alunos ingressantes concluíram o curso dentro do prazo previsto para conclusão (BRASIL, 2002).

Com relação à Rede Federal, de acordo com dados divulgados pela Plataforma Nilo Peçanha (PNP), sobre o ano de 2018, num universo de 42 instituições que oferecem cursos de graduação, todas apresentaram Índice de Eficiência Acadêmica inferior a 50,0, sendo que 36 instituições obtiveram índice menor do que 36,4 (Gráfico 2).

GRÁFICO 2 - Histograma com os Índices de Eficiência Acadêmica em 2018, das instituições da Rede Federal que oferecem cursos de graduação

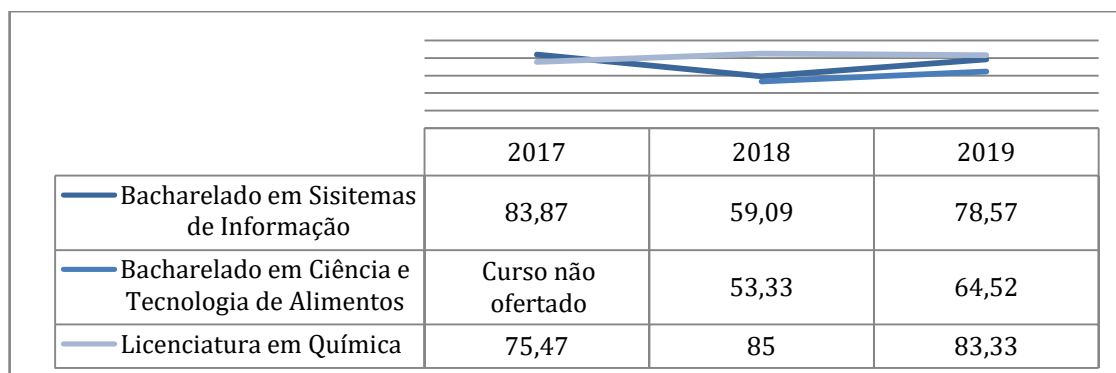


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios da PNP (BRASIL, 2019).

O Índice de Eficiência Acadêmica de concluintes é um indicador de desempenho utilizado pelo TCU, para acompanhar as instituições da Rede Federal. O índice mede a relação entre a quantidade de estudantes concluintes e a quantidade de estudantes ingressantes. Um índice de 100% significaria que todos os alunos ingressantes concluíram o curso dentro do prazo previsto (BRASIL, 2005).

Especificamente, segundo dados divulgados pela Plataforma Nilo Peçanha, os cursos superiores do Câmpus Inhumas possuem taxas altas de evasão por ciclo. A evasão por ciclo contabiliza estudantes desligados do curso dentro do prazo previsto ou máximo para conclusão. O Gráfico 3 mostra as taxas de evasão por curso, nos anos de 2017 a 2019. Observa-se, que ocorreu aumento ou manutenção das taxas de evasão.

GRÁFICO 3 – Taxas de evasão por curso



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com Brasil (2018, 2019, 2020).

As entidades que compõem a Rede Federal são instituições implementadoras da política pública de instauração de Comissões de Permanência e Êxito de Estudantes, e de construção de Planos Estratégicos Institucionais de Permanência e Êxito de Estudantes (BRASIL, 2015a).

A Comissão é uma instância independente, não subordinada a nenhum setor do Câmpus. Sua composição possui membros de diversos setores e representantes da comunidade acadêmica. Nesse sentido, a Comissão relaciona-se com diversos setores, atuando como articuladora de ações que envolvem: acompanhamento, execução, avaliação e atualização dos planos de permanência e êxito; análise de dados e indicadores acadêmicos; diagnóstico de causas de evasão e de permanência; discussão, capacitação e sensibilização em torno da temática da evasão, da permanência e do êxito de estudantes; e elaboração de relatórios (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2018a).

A Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do Câmpus Inhumas foi instituída em 2015 (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2015b). Em 2016, iniciaram-se os trabalhos para elaboração do primeiro Plano Estratégico de Permanência e Êxito de Estudantes, que foi aprovado e publicado em 2018 (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2018a). Em 2019, elaborou-se um relatório sobre o andamento das ações previstas no plano (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2019a). Ao longo desse período, dois presidentes estiveram à frente da Comissão, que dispôs de quatro composições (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2015b, 2017, 2018b, 2019b).

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Os instrumentos de coleta de dados, questionário e entrevista, foram estruturados em quatro partes. A primeira aborda a percepção sobre o tema da evasão, da permanência e do êxito de estudantes, e os desafios institucionais frente a essa temática. A segunda trata do papel da Comissão frente a esses desafios. A terceira questiona a atuação da Comissão durante o período estudado. Por fim, a quarta inquire sobre a participação dos integrantes nas atividades da Comissão.

Em relação ao questionário e às perguntas com resposta escalonada, foram atribuídos escores aos itens de Likert. Considerando-se o universo de 11 respondentes, as pontuações obtidas na escala de Likert, em cada pergunta, foram interpretadas de acordo com a Tabela 2.

TABELA 2 – Pontuação da escala de Likert

Resultado	Pontuação
Discordância	0 a 11
Indecisão	12 a 22
Concordância	23 a 44

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Vieira (2009).

Apresenta-se a análise dos dados, segundo as quatro dimensões que estruturaram o questionário e a entrevista. A análise permite compreender o grau de concordância dos membros da Comissão em relação aos desafios institucionais frente à evasão, à permanência e ao êxito de estudantes; ao papel da Comissão frente a esses desafios; e à atuação da Comissão. Além disso, a análise possibilita compreender a forma como a Comissão organiza seus trabalhos e afere a intensidade de participação de seus membros.

4.2.1 Desafios institucionais frente à evasão, à permanência e ao êxito de estudantes

A evasão, a permanência e o êxito de estudantes apresentam desafios às instituições de ensino. Esses estão relacionados ao conhecimento teórico sobre a temática e à produção de conhecimento local; à aplicação do conhecimento para elaboração de ações e programas; à capacidade de realização completa e duradoura de ações e programas; e à busca por equidade, diante das especificidades de estudantes de baixa renda e/ou despreparados academicamente (TINTO, 2006).

Os respondentes do questionário demonstraram concordância em relação esses desafios, como apresentado na Tabela 3.

TABELA 3 – Resultado das perguntas da primeira parte

Perguntas	Pontuação	Resultado
1.1 É fundamental ter acesso a conhecimentos teóricos sobre os temas da evasão, da permanência e do êxito de estudantes.	41	Concordância
1.2 É fundamental produzir conhecimento local sobre os temas da evasão, da permanência e do êxito de estudantes.	41	Concordância
1.3 Conhecimentos teóricos são necessários para a elaboração de ações e programas sobre evasão, permanência e êxito de estudantes.	41	Concordância
1.4 Conhecimentos locais são necessários para a elaboração de ações e programas sobre evasão, permanência e êxito de estudantes.	42	Concordância
1.5 A capacidade de implementação é imprescindível para a o sucesso de ações e programas sobre evasão, permanência e êxito de estudantes.	42	Concordância
1.6 É indispensável ter uma boa organização de trabalho para implementar ações e programas sobre evasão, permanência e êxito de estudantes.	43	Concordância
1.7 Estudantes de baixa renda e/ou despreparados academicamente devem ter atenção especial nas ações e programas sobre evasão, permanência e êxito de estudantes.	41	Concordância

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado.

Os respondentes comentaram, ainda, sobre a importância do acompanhamento e monitoramento de estudantes de baixa renda e/ou despreparados academicamente, e da identificação de fatores internos e externos que afetam a evasão, a permanência e o êxito de estudantes. Os presidentes entrevistados também demonstraram concordância em relação aos desafios institucionais frente à evasão, à permanência e ao êxito de estudantes. Atentaram para a importância dos conhecimentos teóricos e locais como base para o planejamento de ações. Essa produção de conhecimentos foi apontada como fator de mobilização em torno da

temática, podendo inclusive auxiliar outras instâncias e órgãos na construção de políticas públicas.

Os entrevistados caracterizaram estudantes despreparados academicamente como aqueles que apresentam fragilidades formativas e dificuldades em fundamentos da educação básica. Sendo necessárias ações para elevar o nível desses/as estudantes e atender às especificidades do/a estudante trabalhador/a. Também identificaram, como desafios na implementação de ações, a falta de recursos ou a insegurança na liberação do recurso planejado, a falta de disponibilidade de carga horária de servidores, e a própria posição da Comissão, que elabora planejamentos, mas não executa as ações.

4.2.2 O papel da Comissão de Permanência e Êxito de Estudantes

Instituições implementadoras são responsáveis pelo planejamento e pela organização do aparelho administrativo e dos recursos necessários para a execução de uma política pública. Além disso, a realização de ações destinadas a atingir os objetivos estabelecidos pela política é incumbência delegada a elas (SARAIVA, 2006).

Os respondentes do questionário manifestaram concordância em relação ao papel da Comissão na execução de ações para atender aos desafios institucionais frente à evasão, à permanência e ao êxito de estudantes, como apresentado na Tabela 4.

TABELA 4 – Resultado das perguntas da segunda parte

Perguntas	Pontuação	Resultado
2.1 A Comissão tem papel relevante na implementação de políticas públicas para o Ensino Superior, no âmbito do IFG Câmpus Inhumas.	37	Concordância
2.2 A Comissão tem papel relevante na implementação de ações e programas sobre evasão, permanência e êxito de estudantes, no âmbito do IFG Câmpus Inhumas.	36	Concordância
2.3 A Comissão tem papel relevante na divulgação de conhecimentos teóricos sobre os temas da evasão, da permanência e do êxito de estudantes, no âmbito do IFG Câmpus Inhumas.	33	Concordância
2.4 A Comissão tem papel relevante na produção de	32	Concordância

conhecimento local sobre os temas da evasão, da permanência e do êxito de estudantes, no âmbito do IFG Câmpus Inhumas.

2.5 O trabalho da Comissão tem impacto direto na evasão, na permanência e no êxito de estudantes, no âmbito do IFG Câmpus Inhumas.	32	Concordância
--	----	--------------

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado.

Os entrevistados também manifestaram concordância em relação ao papel da Comissão, mas chamaram atenção para o fato de que são as ações de outros setores da instituição que realmente têm impacto direto na evasão, na permanência e no êxito de estudantes. Nesse sentido, foi destacado o papel da Comissão em se relacionar com outros setores, estimulando a reflexão sobre a temática, apoiando o trabalho desses outros setores com levantamentos, diagnósticos e ações formativas, e desenvolvendo diretrizes para a gestão da evasão, da permanência e do êxito. Um dos entrevistados questionou a opção pela constituição da Comissão, pois isso representaria uma terceirização na gestão dessa temática.

4.2.3 Atuação da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas

A abordagem da Gestão Baseada em Evidências propõe a utilização da experiência dos gestores, de evidências internas ou locais, e de evidências externas ou científicas. Além disso, deve-se considerar a visão daqueles que serão afetados pelas decisões, e as implicações éticas das ações. Esse conjunto de informações deve ser utilizado para discutir e enunciar o problema, questão ou assunto tratado, e fundamentar a elaboração de planejamentos e a execução de ações (BRINER; DENYER; ROUSSEAU, 2009).

Os respondentes do questionário expressaram concordância em relação à atuação da Comissão, pensada segundo as proposições da GBE, como apresentado na Tabela 5.

TABELA 5 – Resultado das perguntas da terceira parte

Perguntas	Pontuação	Resultado
3.1 A Comissão apresenta de maneira clara os problemas a serem enfrentados.	29	Concordância
3.2 A Comissão utiliza conhecimentos teóricos sobre os temas da evasão, da permanência e do êxito de estudantes.	32	Concordância

3.3 A Comissão utiliza conhecimentos locais sobre os temas da evasão, da permanência e do êxito de estudantes.	35	Concordância
3.4 A Comissão leva em consideração a visão daqueles que serão afetados pelas suas decisões e as implicações éticas de suas decisões.	35	Concordância
3.5 As decisões da Comissão refletem a tentativa de integrar todas essas informações.	29	Concordância
3.6 A Comissão é eficaz na promoção da permanência e do êxito de estudantes no IFG Câmpus Inhumas.	26	Concordância

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado.

As pontuações obtidas, um pouco mais baixas, podem indicar dificuldades no trabalho da Comissão. Os entrevistados apontaram dificuldades em reunir e integrar as diferentes fontes de informação, faltando ainda desenvolver melhor a capacidade de apresentar problemas e objetivos, de reunir conhecimentos teóricos, de produzir conhecimentos locais e de promover ações preventivas. Salientou-se, também, a falta de ações formativas para membros da Comissão e demais servidores do Câmpus.

4.2.4 Participação na Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas

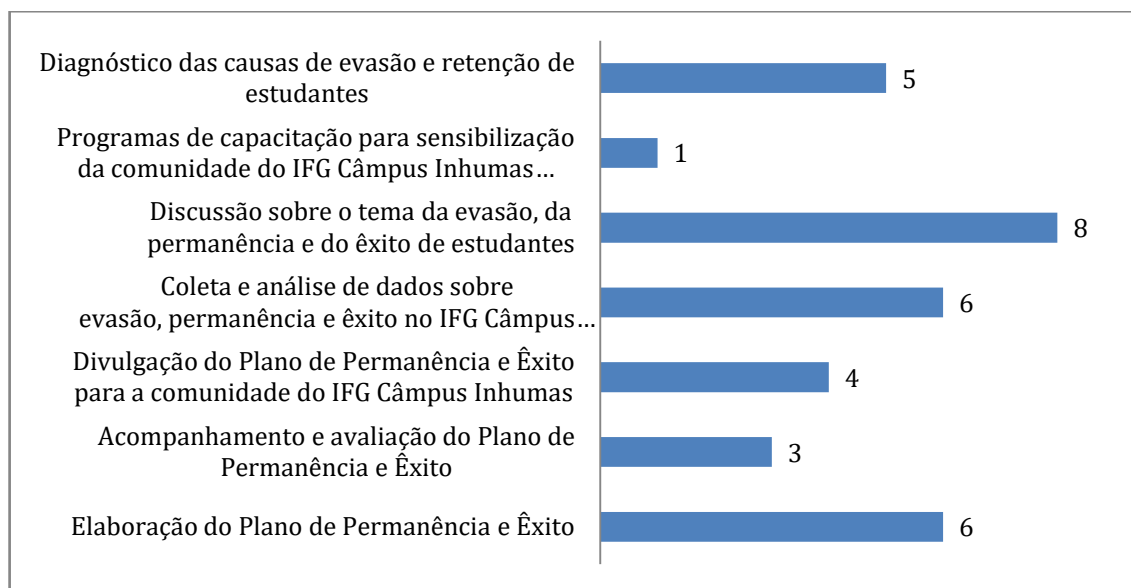
Entre os respondentes do questionário, seis afirmaram que ingressaram na Comissão por interesse na temática, quatro declararam ter sido convidados ou indicados e um informou que foi eleito por seus pares. Considerando-se que os presidentes entrevistados foram indicados, pode-se afirmar que a Comissão possui um bom equilíbrio entre indicados e interessados.

Sete respondentes julgaram ter participação ativa na Comissão, e quatro responderam ter pouca participação. Presumivelmente, os presidentes entrevistados também consideraram ter participação ativa, sendo responsáveis diretos por coordenar os trabalhos. Os presidentes, ambos Chefes do Departamento de Áreas Acadêmicas, avaliaram esse acúmulo de atividades de gestão como impedimento para o bom funcionamento da Comissão.

Dez respondentes afirmaram ter participado das reuniões da Comissão, e oito declararam ter sido chamados para participar de ações específicas da Comissão. As ações com maior participação foram discussões sobre a temática, elaboração do Plano de Permanência e

Êxito, e coleta e análise de dados. No entanto, a capacitação e sensibilização sobre a temática, o acompanhamento e avaliação do Plano de Permanência e Êxito, e a divulgação do plano, receberam pouca atenção. O Gráfico 4 apresenta as respostas sobre a participação dos membros nas ações da Comissão.

GRÁFICO 4 – Ações com maior participação dos membros da Comissão



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário aplicado.

Apesar de os respondentes do questionário relatarem a participação em reuniões e em ações da Comissão, os presidentes entrevistados consideraram o trabalho pouco coletivo e centralizado na presidência. Os membros mais ativos são aqueles que atuam em áreas de atendimento aos estudantes. As reuniões ocorreram de forma esporádica e contingente, com pouca divisão de tarefas, e dificuldade em atuar consoante as diferentes atribuições da Comissão.

Os dados coletados permitem perceber que os membros da Comissão compreendem os desafios institucionais frente à temática da evasão, da permanência e do êxito de estudantes. Esses membros também compreendem o papel da Comissão enquanto estrutura institucional para a gestão da evasão, da permanência e do êxito. Há concordância de que o trabalho da Comissão possa ser organizado conforme princípios da abordagem de Gestão Baseada em Evidências. Outrossim, foram identificadas dificuldades na organização das atividades da Comissão, como frequência de reuniões, divisão de tarefas, atendimento a todas as atribuições, e interação com outros setores do Câmpus.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A abordagem de GBE pode ser descrita como a tentativa de ampliar a gestão baseada nas experiências práticas, opiniões e preferências de gestores, pela reunião, validação, seleção e uso de conhecimentos. Aos conhecimentos práticos da experiência, somam-se os conhecimentos teóricos e científicos, os conhecimentos locais e contextuais, e os conhecimentos sobre as expectativas, opiniões e condições daqueles que serão afetados pelas decisões dos gestores (BRINER; DENYER; ROUSSEAU, 2009; VAN AKEN; ROMME, 2012).

Sob outra perspectiva, a GBE propõe a tomada de decisão colegiada, informada pelas evidências ou informações reunidas, e considerações éticas. Nesse sentido, essa abordagem pode aumentar a transparência e a participação na tomada de decisão, expondo conflitos políticos e incluindo grupos apartados dos processos de decisão. Essas características mostram-se especialmente relevantes para organizações públicas de gestão democrática, como as IFES (HODGKINSON, 2012).

Em princípio, a GBE pode ser aplicada em qualquer ambiente organizacional, para a gestão de qualquer tema, contudo, mostra-se particularmente interessante perante a temática da evasão, da permanência e do êxito de estudantes. Os desafios institucionais, em face desta temática, são justamente os da reunião, construção e aplicação de conhecimentos para o planejamento, o acompanhamento e a execução de ações, objetivando a promoção da permanência e do êxito estudantis (TINTO, 2006).

Apoiando-se nessas considerações sobre a GBE, e sobre a gestão da evasão, da permanência e do êxito de estudantes, bem como nos documentos institucionais consultados, elaborou-se uma proposta de intervenção. A sugestão de organização do trabalho da Comissão engloba três diretrizes e um planejamento com cronograma.

5.1 DIRETRIZES PARA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DA COMISSÃO

Com o intuito de embasar a organização do trabalho da Comissão, apresentam-se três diretrizes. Sendo, uma metodologia para tomada de decisão, um delineamento de atividades vinculadas às atribuições da Comissão, e um acompanhamento do processo de evasão, permanência e êxito.

5.1.1 Metodologia para tomada de decisão

Considerando-se a Comissão Local de Permanência e Êxito do Câmpus Inhumas como um conjunto de gestores em face de uma temática específica, propõe-se, primeiramente, uma metodologia para tomada de decisão. Essa metodologia é composta por etapas e ações descritas no Quadro 9.

QUADRO 9 – Metodologia para tomada de decisão

Etapas	Ações
Definição do problema, questão ou assunto	Definir o que precisa ser feito ou modificado, e o porquê.
Reunião de evidências internas	Listar os setores institucionais envolvidos com o problema ou assunto.
	Levantar dados quantitativos e qualitativos sobre o problema ou assunto.
	Sondar a experiência dos servidores envolvidos.
	Verificar decisões anteriores.
	Avaliar a relevância e validade das evidências internas reunidas.
Pesquisa de evidências externas	Investigar pesquisas científicas sobre o problema ou assunto, preferencialmente do tipo revisão sistemática.
	Observar as experiências de outras instituições sobre o problema ou assunto, descritas em estudos de caso.
	Avaliar a relevância e validade das evidências externas reunidas.
Investigação sobre a visão daqueles que serão afetados pelas decisões	Levantar os grupos, setores ou servidores que serão afetados pelas possíveis decisões.
	Sondar a visão, opinião ou reação dos grupos, setores ou servidores envolvidos.
	Discutir as implicações éticas das possíveis decisões.

Tomada de decisão	Listar as opções possíveis.
	Enumerar recursos necessários.
	Avaliar impedimentos legais, de recursos ou organizacionais.
	Avaliar possíveis efeitos e consequências.
	Decidir o que será feito, levando em conta, de forma integrada, as evidências internas, externas, a visão dos envolvidos e as implicações éticas.
Efetivação	Discutir a forma de apresentação da decisão, de modo a evitar resistências e sabotagens.
	Encaminhar ou executar a decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Briner, Denyer e Rousseau (2009); Kovner (2012); Yates e Potoworowski (2012).

Apesar da apresentação da metodologia de tomada de decisão em formato de etapas, essas não são rígidas. As ações podem ocorrer concomitantemente, e etapas já empreendidas podem ser revisadas. Semelhantemente, novas informações podem suscitar novos levantamentos ou mesmo novas compreensões sobre o problema, questão ou assunto. A Comissão pode definir, em cada caso, quais ações são realmente necessárias, e quais procedimentos serão utilizados em cada ação. Importa que a tomada de decisão seja um processo consciencioso, colegiado, e leve em consideração as diferentes fontes de informação.

5.1.2 Atribuições da Comissão

Propõe-se um delineamento de atividades vinculadas às atribuições da Comissão. Sugere-se que sejam definidas, para cada atribuição, atividades a serem executadas pela Comissão. A identificação e detalhamento dessas atividades permitirão à Comissão melhor organização do trabalho, facilitando a divisão de tarefas e a integração de novos membros. A metodologia para tomada de decisão pode ser utilizada para a definição dessas atividades e o desenho dos fluxos de trabalho. O Quadro 10 apresenta algumas sugestões de atividades para cada atribuição. Naturalmente, são necessárias a discussão e a construção colegiada em torno desses temas.

QUADRO 10 – Sugestões de atividades para as atribuições da Comissão

Atribuições da Comissão	Sugestões de Atividades
Desenvolver métodos e implementar ações permanentes de acompanhamento, execução, avaliação e atualização dos planos de permanência e êxito.	- Planejamento de execução de ações do plano. - Processo de acompanhamento e avaliação do plano. - Processo de construção do plano.
Analisar os dados e indicadores acadêmicos do IFG que subsidiem a elaboração dos planos.	- Processo de coleta e análise de dados. - Construção de indicadores. - Processo de divulgação de dados e indicadores.
Divulgar junto à comunidade acadêmica o Plano de Permanência e Êxito Institucional, bem como seus resultados.	- Processo de divulgação do plano, de relatórios de acompanhamento e avaliação. - Processo de divulgação de dados e indicadores.
Fornecer, sempre que solicitado, informações sobre a execução e avaliação do Plano de Permanência e êxito aos órgãos federais de educação e de regulação.	- Processo de resposta a demandas. - Processo de divulgação do plano, de relatórios de acompanhamento e avaliação. - Processo de divulgação de dados e indicadores.
Promover discussões acerca do tema.	- Organização de evento sobre o tema. - Promoção de momentos de discussão em eventos institucionais. - Incentivo a pesquisas sobre o tema no Câmpus.
Implementar programas de capacitação visando à sensibilização da comunidade do IFG da importância das políticas para a permanência e o êxito dos estudantes em todas as modalidades e níveis.	- Construção do programa de capacitação. - Organização de evento sobre o tema. - Promoção de momentos de discussão em eventos institucionais. - Incentivo a pesquisas sobre o tema no Câmpus.
Acompanhar e zelar pelo cumprimento das ações e das metas previstas para o combate à	- Planejamento de execução de ações do plano.

retenção e evasão.	- Processo de acompanhamento e avaliação do plano.
Buscar articulação do Plano de Permanência e Êxito com as ações em desenvolvimento na Instituição, por meio de outras comissões, núcleos, pró-reitorias, Câmpus, projetos, programas, entre outros.	- Planejamento de execução de ações do plano. - Processo de acompanhamento e avaliação do plano. - Processo de construção do plano.
Desenvolver instrumentos e implementar ações que promovam diagnósticos das causas de evasão e retenção.	- Processo de coleta e análise de dados. - Construção de indicadores. - Incentivo a pesquisas sobre o tema no Câmpus.
Elaborar relatórios anuais das atividades de acompanhamento das ações de permanência e êxito desenvolvidas.	- Processo de acompanhamento e avaliação do plano. - Processo de divulgação do plano, de relatórios de acompanhamento e avaliação. - Processo de divulgação de dados e indicadores.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Instituto Federal de Goiás (2018a).

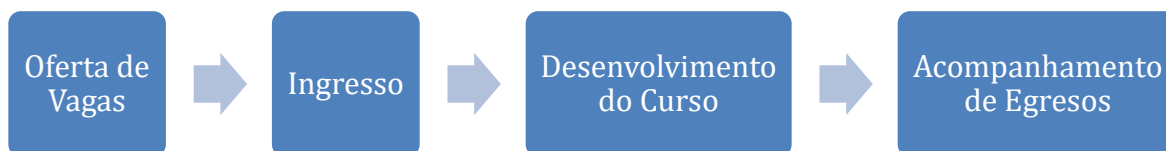
Algumas atividades podem atender a mais de uma atribuição. É oportuno que a Comissão tenha clareza sobre o cumprimento das atribuições. O desenho daquilo que se pretende fazer permite uma percepção global do trabalho da Comissão. A organização do trabalho, em torno das atribuições, pode ser complementada pelo acompanhamento do processo de evasão, permanência e êxito.

5.1.3 Processo de evasão, permanência e êxito

A evasão, a permanência e o êxito de estudantes podem ser percebidos como um grande processo, que inclui desde as decisões sobre oferta de vagas até a política de acompanhamento de egressos da instituição. Dessa forma, propõe-se um acompanhamento desse processo, de modo que a Comissão observe cada etapa do processo, construindo melhor compreensão dos efeitos de cada etapa no processo de evasão, permanência e êxito.

A Figura 1 representa esse processo, com a eleição de algumas etapas a serem observadas. Certamente, a eleição das etapas desse processo também pode ser construída coletivamente pela Comissão.

FIGURA 1 – Processo de evasão, permanência e êxito



Fonte: Elaborado pelo autor.

A metodologia de tomada de decisão pode ser utilizada para construir uma melhor compreensão de cada etapa e propor ações que evitem a evasão e promovam a permanência e o êxito. Cada etapa contém temas que podem ser estudados e acompanhados pela Comissão. A oferta de vagas inclui as decisões sobre áreas de cursos, tipos e modalidades, assim como características dos projetos de curso. O ingresso abrange os processos seletivos e de matrícula. O desenvolvimento do curso abarca os anos iniciais, quando ocorre o maior número de evasões; os anos medianos, em que podem ocorrer atrasos no andamento do curso; e os anos finais, em que se cumprem estágio, trabalho de conclusão de curso e atividades complementares. O acompanhamento de egressos envolve o acompanhamento de ex-estudantes e suas realidades profissionais e acadêmicas.

5.2 PLANEJAMENTO E CRONOGRAMA

Para a organização do trabalho da Comissão, propõe-se um planejamento com cronograma. Segundo o Plano Estratégico de Permanência e Êxito do IFG (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2018a), os Planos Estratégicos terão vigência de dois anos, devendo ser monitorados e avaliados semestralmente e atualizados faltando um semestre para o término do período de vigência. Nesse sentido, o planejamento pode ser estruturado em cronogramas bianuais, considerando-se dez meses letivos por ano. Para o bom andamento dos trabalhos, sugere-se que a Comissão mantenha reuniões semanais ou quinzenais regulares. Como estratégia, frente à falta de carga horária dos servidores, as reuniões podem ser utilizadas tanto para momentos de discussão coletiva, quanto para execução de tarefas pelos

membros da Comissão. O Quadro 11 apresenta uma recomendação de cronograma com algumas ações.

QUADRO 11 – Cronograma bianual

Ano 1										
Ações	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Apresentação do Plano Estratégico	X									
Recomposição da Comissão e eleição da presidência e secretaria	X									
Cálculo e análise dos indicadores de retenção, evasão e conclusão	X					X				
Apresentação da análise dos indicadores		X					X			
Definição do cronograma bianual	X	X	X							
Definição das atividades vinculadas às atribuições da Comissão	X	X	X							
Definição das etapas do processo de evasão, permanência e êxito, que serão estudadas e acompanhadas	X	X	X							
Avaliação semestral						X				

do Plano Estratégico										
Apresentação da avaliação semestral							X			
Ano 2										
Atividades/Ações	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Cálculo e análise dos indicadores de retenção, evasão e conclusão	X					X				
Apresentação da análise dos indicadores		X					X			
Avaliação semestral do Plano Estratégico	X					X				
Apresentação da avaliação semestral		X					X			
Construção do novo Plano Estratégico							X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor.

As atividades e ações vinculadas às atribuições da Comissão, ao acompanhamento das etapas do processo de evasão, permanência e êxito, e outras definidas pela Comissão, devem ser incluídas no cronograma. Recomenda-se também a organização de uma agenda com as datas de reuniões, atividades e tarefas. Isso facilita o acompanhamento e a execução ao longo do ano. Sugere-se, além disso, que sejam construídos planos detalhando as ações, em que constem tarefas, datas e responsáveis. Dessa maneira, é possível distribuir tarefas e acompanhar, a cada reunião da Comissão, o cumprimento das ações e o planejamento de ações futuras. O Quadro 12 apresenta um modelo para esses planos de ações.

QUADRO 12 – Plano de ação

Título da Ação			
Tarefas	Responsável	Data	Observações
Tarefa 1	Nome	dd / mm / aa	Texto

Fonte: Elaborado pelo autor.

O trabalho da Comissão deve ser coletivo e colegiado, buscando-se a participação de todos, e respeitando-se as capacidades e disponibilidades de cada membro, pois a Comissão é composta por servidores docentes, técnico-administrativos e estudantes. Aconselha-se a eleição de uma presidência e uma secretaria. O Quadro 13 descreve uma sugestão de atribuições para os membros da Comissão.

QUADRO 13 – Atribuições dos membros da Comissão

Membro	Atribuições
Presidência	- Presidir a Comissão e as reuniões. - Representar a Comissão. - Estabelecer diálogo com a Direção Geral e outras instâncias e setores do Câmpus.
Secretaria	- Manter em ordem a documentação da Comissão. - Elaborar memórias das reuniões. - Organizar cronograma e agenda da Comissão.
Demais membros	- Participar das reuniões. - Participar dos momentos de discussão e decisão colegiada. - Engajar-se em atividades e tarefas específicas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As sugestões propostas para a organização do trabalho da Comissão estão integradas. Acompanhar a evasão, a permanência e o êxito de estudantes como um processo com diversas etapas pode auxiliar a Comissão no planejamento das atividades vinculadas às atribuições. Essas etapas fornecem temas para a coleta e análise de dados e indicadores acadêmicos, discussões sobre o tema, capacitação e sensibilização, diagnósticos e elaboração dos planos de permanência e êxito.

Tanto no planejamento de atividades, quanto no acompanhamento do processo de evasão, permanência e êxito, a Comissão pode utilizar a metodologia para tomada de decisão. Espera-se que essas sugestões melhorem tanto a capacidade de organização interna da Comissão, quanto à habilidade da instituição em compreender e gerir a evasão, a permanência e o êxito de estudantes.

6 CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

A construção de sociedades justas demanda a distribuição equitativa de oportunidades. Essa distribuição ocorre por intermédio de leis, políticas e práticas, que determinam as formas e as condições dessa distribuição. Nesse processo, as instituições implementadoras influenciam a eficácia das políticas públicas, por meio de suas estruturas, servidores e cultura organizacional. Desse modo, a melhoria nos procedimentos de gestão pode aumentar a eficácia das políticas públicas.

Nesse sentido, o Ensino Superior, considerado um direito social fundamental, constitui-se como oportunidade a ser equitativamente distribuída. Esse nível de ensino promove o desenvolvimento econômico e social, e sua expansão e democratização é objetivo de diversas políticas públicas, com as Instituições de Ensino Superior atuando como instituições implementadoras. Ainda assim, uma das limitações enfrentadas por essa expansão é a evasão de estudantes.

Diante disso, o presente estudo explorou possíveis contribuições da abordagem de Gestão Baseada em Evidências (GBE) para a gestão da evasão, da permanência e do êxito de estudantes do Ensino Superior. O trabalho incluiu um estudo de caso sobre a Comissão de Permanência e Êxito de Estudantes do IFG Câmpus Inhumas.

Como contribuição social, esta dissertação colabora para a compreensão da relação entre a construção de sociedades justas, o Ensino Superior e o papel das instituições implementadoras de políticas públicas. Também disponibiliza o estado atual de conhecimento sobre a GBE e sobre a Gestão da Evasão e da Permanência de Estudantes, e demonstra correlações entre os desafios institucionais da Gestão da Evasão e da Permanência, e as etapas da GBE.

Especificamente, constata, no âmbito da Comissão de Permanência e Êxito de Estudantes do IFG Câmpus Inhumas, a viabilidade do uso dos princípios da GBE na organização do trabalho da Comissão. E apresenta uma proposta de intervenção para a organização das atividades da Comissão, que engloba uma metodologia para tomada de decisão, diretrizes de planejamento e cronograma.

7 CONCLUSÃO

Neste trabalho, objetivou-se investigar as possíveis contribuições da Gestão Baseada em Evidências (GBE) para a Gestão da Evasão e da Permanência de Estudantes no Ensino Superior. Para tanto, debruçou-se sobre a atuação da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas, entre 2015 e 2019.

Para tanto, pesquisaram-se relações entre a construção de sociedades justas, o Ensino Superior e o papel das instituições implementadoras de políticas públicas. Averiguaram-se correlações entre a Gestão da Evasão e da Permanência de Estudantes e a Gestão Baseada em Evidências. Elencaram-se possíveis contribuições da GBE para a Gestão da Evasão e da Permanência de Estudantes no IFG Câmpus Inhumas. E Elaborou-se, como proposta de intervenção, uma sistemática para organização do trabalho no âmbito da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes, no IFG Câmpus Inhumas.

Segundo a Teoria da Justiça de John Rawls, uma sociedade justa precisa atender a dois princípios básicos. Primeiro, cada pessoa deve possuir um conjunto de liberdades básicas iguais. Segundo, deve existir igualdade equitativa de oportunidades, de modo que se beneficie ao máximo os membros menos favorecidos da sociedade. Na construção de sociedades justas, esses princípios podem ser utilizados para alterar leis, políticas, regras e práticas, com o intuito de favorecer o equilíbrio equitativo na distribuição de direitos, deveres e vantagens provenientes da cooperação social (RAWLS, 2003).

Nessa perspectiva, o Ensino Superior, enquanto direito social fundamental, e promotor dos valores do conhecimento, da cultura e da liberdade intelectual, precisa ser distribuído equitativamente. As políticas públicas para a equidade, nesse nível educacional, englobam o acesso, a permanência e o êxito, objetivando remover as diferenças sistemáticas vinculadas à origem social, raça ou cor, etnia, gênero e deficiências. Na efetivação dessas políticas, as Instituições de Ensino Superior (IES) tem papel relevante, ao se relacionarem com diferentes partes interessadas, desde estudantes e servidores, até governos, setores produtivos e a sociedade civil organizada (SCHWARTZMAN, 2014; SALMI, 2020).

As IES podem ser compreendidas como instituições implementadoras de políticas públicas, que planejam e organizam-se administrativamente, mobilizando recursos e executando conjuntos de ações para atingir os objetivos dessas políticas. A estrutura, o quadro de servidores e a cultura organizacional dessas instituições condicionam a tomada de decisão e a execução de ações, e altera os resultados e efeitos dessas políticas. Nesse sentido, é

importante compreender a estrutura de trabalho e identificar condições que melhor apoiem o serviço público (SARAIVA, 2006; LIPSKY, 2019).

Dessa maneira, foi possível determinar a relação intrínseca entre a construção de sociedades justas, o Ensino Superior e o papel das instituições implementadoras de políticas públicas. O Ensino Superior integra o rol de oportunidades a serem distribuídas equitativamente, para a construção de sociedades justas. Essa distribuição ocorre por meio de políticas públicas, que são efetivadas por IES, enquanto instituições implementadoras.

A melhoria de aspectos da gestão, efetivada pelas IES, pode, assim, aumentar a efetividade das políticas públicas. Uma abordagem de gestão, possível de ser utilizada para esse fim, é a Gestão Baseada em Evidências. Essa perspectiva surgiu no início dos anos 2000, associada às preocupações relacionadas com a distância entre pesquisa e prática, e foi impulsionada pela emergência da Medicina Baseada em Evidências e da Prática Baseada em Evidências na área da saúde.

A GBE propõe que a tomada de decisão, sobre práticas organizacionais, seja um processo colegiado, discutido com clareza, e que incorpore quatro fontes de informação ou evidências. A experiência profissional dos gestores; os dados sobre o problema ou assunto reunidos do contexto local; as evidências científicas sobre o tema; e as implicações éticas relacionadas àqueles que serão afetados pela decisão. Todas as informações devem ser criticamente avaliadas, e a tomada de decisão deve integrar essas quatro fontes de evidências (BRINER; DENYER; ROUSSEAU, 2009).

A revisão teórica demonstrou que a aplicação dos princípios da GBE pode melhorar as experiências de gestão para todos os envolvidos, sejam gestores, trabalhadores e comunidades. Essa abordagem promove o engajamento em um processo de aprendizagem contínua, seja sobre os problemas enfrentados, sobre os desafios de efetivação de soluções e mudanças, ou sobre a organização do trabalho. E pode aumentar a transparência e a participação na tomada de decisão, expondo conflitos políticos e incluindo grupos apartados dos processos de decisão (ROUSSEAU, 2006, 2012; HODGKINSON, 2012; ROUSSEAU; OLIVAS-LUJÁN, 2014).

No que concerne ao Ensino Superior, a evasão de estudantes constitui-se como empecilho à expansão e democratização desse nível educacional. Em vista disso, IES lidam com a Gestão da Evasão e da Permanência de Estudantes. A temática complexa envolve inúmeras variáveis explicativas e pode ser definida e estudada de acordo com diferentes níveis e medições. A evasão ou a permanência podem ocorrer no âmbito de um curso, de uma instituição, ou no âmbito do nível de Ensino Superior. E podem ser medidas de forma

prematura, se estudantes matriculam-se ou não; de forma anual, se estudantes evadem ou permanecem ao longo de um ano; ou de forma total, se estudantes concluíram um curso dentro do prazo previsto (BRASIL, 1997; SILVA FILHO *et al*, 2007; OQUENDO, 2008).

A revisão literária identificou que os processos de evasão e de permanência são distintos, apesar da relação inerente entre os dois. Ainda que a noção de permanência possa ser vinculada a outros objetivos definidos pelo/a estudante, institucionalmente é compreendida como continuidade do envolvimento estudantil após o acesso. Dessa forma, a instituição deve oferecer suportes diversos que incluam estudantes como membros valorizados. As instituições enfrentam alguns desafios nesse percurso, sendo: reunir conhecimentos teóricos sobre o tema e produzir conhecimentos locais; aplicar esses conhecimentos na elaboração de ações e programas; executar completa e duradouramente essas ações e programas; e buscar equidade diante das especificidades de estudantes de baixa renda e/ou despreparados academicamente (TINTO, 2006; TINTO; PUSSER, 2006; TINTO; ENGSTROM, 2008).

Desse modo, identificaram-se correlações entre a os desafios institucionais da Gestão da Evasão e da Permanência de Estudantes e a GBE. A busca por conhecimentos teóricos e locais, a preocupação com questões éticas e equidade, e a necessidade de levar em consideração os conhecimentos e as preocupações éticas na tomada de decisão. Essas correlações permitem supor que a GBE seja uma abordagem particularmente interessante para a temática da evasão, da permanência e do êxito de estudantes.

Para investigar as possíveis contribuições da GBE para a Gestão da Evasão e da Permanência de Estudantes, no IFG Câmpus Inhumas, aplicaram-se, como técnicas de coleta de dados, um questionário e uma entrevista. O questionário foi aplicado aos membros titulares da Comissão de Permanência e Êxito de Estudantes durante o período de 2015 a 2019, e a entrevista foi realizada com presidentes da Comissão durante o mesmo período. Os procedimentos de coleta de dados foram planejados seguindo-se as orientações do Conselho Nacional de Saúde e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, com projeto de pesquisa aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás.

O questionário e a entrevista foram elaborados em quatro partes. A primeira parte tratou dos desafios institucionais frente à evasão, à permanência e ao êxito de estudantes; a segunda parte abordou o papel da Comissão frente a esses desafios; a terceira parte questionou a atuação da Comissão durante o período estudado; e a quarta parte investigou a participação dos integrantes nas atividades da Comissão.

Com o propósito de contextualizar os dados coletados, foi empreendida uma pesquisa documental. Identificou-se que, em 2018, em um universo de 55 Universidades Federais, estudantes não concluíram seus cursos até o prazo previsto em 38 dessas universidades (BRASIL, 2020b). Com relação à Rede Federal, em 2018, num universo de 42 instituições que oferecem cursos de graduação, estudantes não concluíram seus cursos até o prazo previsto em todas essas instituições (BRASIL, 2019). Especificamente no IFG Câmpus Inhumas, nos anos de 2017 a 2019, observou-se aumento ou manutenção das taxas de evasão (BRASIL, 2018, 2019, 2020).

O levantamento documental demonstrou que as entidades que compõem a Rede Federal são instituições implementadoras da política pública de instauração de Comissões de Permanência e Êxito de Estudantes, e de construção de Planos Estratégicos Institucionais de Permanência e Êxito de Estudantes (BRASIL, 2015a). No IFG Câmpus Inhumas, essa Comissão é uma instância independente, dentro da estrutura administrativa do Câmpus, e relaciona-se com diversos setores, atuando como articuladora de ações que envolvem: acompanhamento, execução, avaliação e atualização dos planos de permanência e êxito; análise de dados e indicadores acadêmicos; diagnóstico de causas de evasão e de permanência; discussão, capacitação e sensibilização em torno da temática da evasão, da permanência e do êxito de estudantes; e elaboração de relatórios (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2018a).

Os dados coletados, por intermédio do questionário e da entrevista, permitiram perceber que os membros da Comissão compreendem os desafios institucionais frente à temática da evasão, da permanência e do êxito de estudantes. Esses membros percebem a Comissão enquanto estrutura institucional para a gestão da evasão, da permanência e do êxito. Os mesmos membros também demonstraram concordância sobre a possibilidade de o trabalho da Comissão ser organizado conforme princípios da abordagem de GBE. Porém, foram identificadas dificuldades na organização das atividades da Comissão, como frequência de reuniões, divisão de tarefas, atendimento a todas as atribuições e interação com outros setores do Câmpus.

Os/as participantes da pesquisa destacaram a importância do acompanhamento de estudantes de baixa renda e/ou despreparados academicamente, a gravidade dos conhecimentos teóricos e locais para o planejamento de ações e mobilização em torno da temática, e o papel da Comissão em apoiar outros setores com levantamentos, diagnósticos e ações formativas. Ainda assim, relataram adversidades na implementação de ações, como falta de recursos, falta de disponibilidade de carga horária de servidores, falta de diálogo com

outros setores, dificuldades em reunir e integrar as diferentes fontes de informação, e incapacidade em apresentar problemas e objetivos.

Considerando-se os levantamentos teóricos e documentais, e a análise dos dados coletados, elaborou-se, como proposta de intervenção, uma sugestão de organização do trabalho da Comissão. Essa sugestão é composta por três diretrizes e um planejamento com cronograma. As diretrizes são uma metodologia para tomada de decisão, um delineamento de atividades vinculadas às atribuições da Comissão, e um acompanhamento do processo de evasão, permanência e êxito.

Concebendo-se a Comissão como um conjunto de gestores em face de uma temática específica, idealizou-se uma metodologia para tomada de decisão. Essa metodologia é composta por seis etapas, que incluem a definição do problema, questão ou assunto; a reunião de evidências internas; a pesquisa de evidências externas; a investigação sobre a visão daqueles que serão afetados pelas decisões; a tomada de decisão; e a efetivação da decisão. Para cada etapa são descritas ações, de forma que a tomada de decisão seja um processo consciencioso, colegiado, e leve em consideração as diferentes fontes de informação.

Tendo-se em conta que as atribuições da Comissão estão descritas em documento oficial (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2018a), aconselhou-se um delineamento de atividades vinculadas a essas atribuições. A identificação e detalhamento dessas atividades permitirão à Comissão melhor organização do trabalho, facilitando a divisão de tarefas e a integração de novos membros. Foram sugeridas diversas atividades para cada atribuição, de maneira que exista clareza sobre o cumprimento das atribuições e seja possível o planejamento do trabalho da Comissão.

Atentando-se para a complexidade da temática, recomendou-se o acompanhamento da evasão, da permanência e do êxito de estudantes como um processo, que inclui desde as decisões sobre oferta de vagas até a política de acompanhamento de egressos da instituição. Indicaram-se quatro etapas desse processo, a oferta de vagas, o ingresso, o desenvolvimento do curso, e o acompanhamento de egressos. Cada etapa contém temas que podem ser estudados e acompanhados pela Comissão.

A oferta de vagas inclui as decisões sobre áreas de cursos, tipos e modalidades, assim como características dos projetos de curso. O ingresso abrange os processos seletivos e de matrícula. O desenvolvimento do curso abarca os anos iniciais, quando ocorre o maior número de evasões; os anos medianos, em que podem ocorrer atrasos no andamento do curso; e os anos finais, em que se cumprem estágio, trabalho de conclusão de curso e atividades

complementares. O acompanhamento de egressos envolve o acompanhamento de ex-estudantes e suas realidades profissionais e acadêmicas.

Formulou-se, também, um planejamento com cronograma, atendendo-se ao Plano Estratégico de Permanência e Êxito do IFG (INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS, 2018a). Nesse sentido, apresentou-se um planejamento estruturado em um cronograma bianual, com algumas ações. Ao cronograma proposto, a Comissão deve incluir atividades e ações vinculadas às atribuições da Comissão, ao acompanhamento das etapas do processo de evasão, permanência e êxito, e outras definidas pela Comissão. Recomendou-se, além disso, a elaboração de planos de ação, detalhando-se ações, tarefas, datas e responsáveis, além da organização de uma agenda com as datas de reuniões, atividades e tarefas, para facilitar o acompanhamento e a execução ao longo do ano.

Para a efetivação do planejamento, aconselhou-se que a Comissão mantenha reuniões semanais ou quinzenais regulares. E como estratégia frente à falta de carga horária dos servidores, sugeriu-se que as reuniões sejam utilizadas tanto para momentos de discussão coletiva, quanto para execução de tarefas pelos membros da Comissão. Indicou-se, ademais, a eleição de uma presidência e uma secretaria, com a definição de atribuições para os membros da Comissão.

Dessa forma, esta dissertação colabora para a compreensão da relação entre a construção de sociedades justas, o Ensino Superior e o papel das instituições implementadoras de políticas públicas. Também disponibiliza o estado atual de conhecimento sobre a GBE e sobre a Gestão da Evasão e da Permanência de Estudantes, e demonstra correlações entre os desafios institucionais da Gestão da Evasão e da Permanência, e as etapas da GBE.

O estudo demonstra a viabilidade do uso dos princípios da GBE para a organização do trabalho da Comissão de Permanência e Êxito de Estudantes do IFG Câmpus Inhumas. E apresenta uma proposta de intervenção para a organização das atividades da Comissão, que engloba uma metodologia para tomada de decisão, diretrizes de planejamento e cronograma.

Enquanto estudo de caso, a investigação limitou-se à atuação de uma instância administrativa específica, à realidade de uma única instituição de ensino, e ao âmbito do Ensino Superior. Estudos futuros poderiam ampliar a pesquisa para coletar dados de vários setores e/ou de todas as categorias da comunidade acadêmica. Pode-se também estudar um conjunto de instituições com o intuito de compreender a viabilidade da GBE em diferentes realidades. E ainda, estender a investigação para outros níveis educacionais. Estudos futuros poderiam, de outra forma, explorar as possibilidades de outras abordagens de gestão, bem como dos modelos teóricos existentes sobre evasão e permanência de estudantes.

Espera-se que esta dissertação contribua para o aprimoramento da Gestão da Evasão e da Permanência de Estudantes, promovendo o aumento do número estudantes que cursam ou concluíram o Ensino Superior no IFG Câmpus Inhumas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. Legitimidade, justiça e democracia: o novo contratualismo de Rawls. **Lua Nova**, n. 57, p. 73-85, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR. **ABMES pesquisa: metas do PNE**. Brasília: ABMES, 2019.

BARENDT, E.; ROUSSEAU, D. M.; BRINER, R. B. **Evidence-based management: the basic principles**. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management, 2014.

BOBBIO, N. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BONETI, L. W.; GISI, M. L.; FILIPAK, S. T. Do direito à Educação Superior ao desafio do acesso para todos. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 13, n. 39, p. 521-540, maio/ago. 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 20 mar. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006**. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. Brasília, 2006.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, 2007.

BRASIL. **Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES. Brasília, 2010.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Relatório do 2º Ciclo de Monitoramento das Metas do Plano Nacional de Educação – 2018**. Brasília: Inep, 2018. p. 210-213.

BRASIL. **Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001**. Dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao estudante do Ensino Superior e dá outras providências. Brasília, 2001.

BRASIL. **Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005**. Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Brasília, 2005.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, 2008.

BRASIL. **Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília, 2012.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 389, de 9 de maio de 2013.** Cria o Programa de Bolsa Permanência e dá outras providências. Brasília, DF: Ministério da Educação, 9 maio. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 458, de 5 de maio de 2020.** Institui normas complementares necessárias ao cumprimento da Política Nacional de Avaliação da Educação Básica. Brasília, DF: Ministério da Educação, 5 maio 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 21, de 5 de novembro de 2012.** Dispõe sobre o Sistema de Seleção Unificada - Sisu. Brasília, DF: Ministério da Educação, 5 nov. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Documento orientador para a superação da evasão e retenção na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.** 2014. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=110401-documento-orientador-evasao-retencao-vfinal&category_slug=abril-2019-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 23 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Nota informativa nº 138/2015/DPE/DDR/SETEC/MEC.** Brasília, DF: Ministério da Educação, 15 jul. 2015. Assunto: Informa e orienta as Instituições da Rede Federal sobre a construção dos Planos Estratégicos Institucionais para a Permanência e Êxito dos Estudantes.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Plataforma Nilo Peçanha**, 2018. Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2018.html>. Acesso em: 23 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Plataforma Nilo Peçanha**, 2019. Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2019.html>. Acesso em: 23 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Plataforma Nilo Peçanha**, 2020. Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2020.html>. Acesso em: 23 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Portaria nº 23, de 10 de julho de 2015.** Institui e regulamenta a Comissão Permanente de Acompanhamento das Ações de Permanência e Êxito dos Estudantes da Rede Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Ministério da Educação, 10 jul. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Comissão Especial de Estudos sobre a Evasão nas Universidades Públicas Brasileiras. **Diplomação, retenção e evasão nos cursos de graduação em instituições de ensino superior públicas.** Brasília: MEC: SESu, 1997.

BRASIL. Ministério da Saúde. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. **Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 24 fev. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 12 dez. 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 7 abr. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2267/2005 - Plenário**. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/2267%252F2005/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=3a2aa5c0-7bd7-11ea-9875-7dbebff65872>. Acesso em: 11 abr. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 506/2013**. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/etcu/ObterDocumentoSisdoc?seAbrirDocNoBrowser=true&codArqCatalogado=8995696>. Acesso em: 25 mar. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Consulta de relatórios de gestão**. 2020. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/econtasWeb/web/externo/listarRelatoriosGestao.xhtml;jsessionid=GCEft+afSAdylJAdJh6YvhGF.host1d1:econtasWeb>. Acesso em: 23 mar. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão 408/2002 - Plenário**. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/408%252F2002/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/1/%2520?uuid=3a2aa5c0-7bd7-11ea-9875-7dbebff65872>. Acesso em: 11 abr. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de auditoria operacional em ações da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. 2012. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/processo/*/NUMEROSOMENTENUMEROS%253A2606220119/DTAUTUACAOORDENACAO%2520desc%252C%2520NUMEROCOMZEROS%2520desc/0/%2520. Acesso em: 12 nov. 2020.

BRINER, R. B.; DENYER, D.; ROUSSEAU, D. M. Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time? **Academy of Management Perspectives**, New York, v. 23, n. 4, p. 19-32, nov. 2009.

CASTILHO, R. M. Juventude e educação: desvendando as representações acerca do projeto de vida e da visão de futuro de jovens estudantes secundaristas das periferias de Goiânia, Lisboa e Madrid. In: COLAÇO, V. F. R. *et al.* **Juventudes em movimento: experiências, redes e afetos**. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, p. 391-421, 2019.

CAVALCANTI, S.; LOTTA, G. S.; PIRES, R. R. C. Contribuições dos estudos sobre burocracia de nível de rua. In: PIRES, R. R. C.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E. de (org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**. Brasília: IPEA: ENAP, 2018. p. 227-246.

CEZNE, A. N. O direito à educação superior na Constituição Federal de 1988 como direito fundamental. **Educação**, Santa Maria, v. 31, n. 1, p. 115-132, 2006.

CISLAGHI, R. **Um modelo de sistema de gestão do conhecimento em um framework para a promoção da permanência discente no ensino de graduação**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

DAVIES, H.; NUTLEY, S.; WALTER, I. Academic advice to practitioners – the role and use of research-based evidence. **Public Money & Management**, v. 27, n. 4, p. 232-235, 2007.

DWORKIN, R. What is equality? Part 2: Equality of resources. **Philosophy & Public Affairs**, v. 10, n. 4, p. 283-345, 1981.

FILIPAK, S. T.; PACHECO, E. F. H. A democratização do acesso à educação superior no Brasil. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 17, n. 54, p. 1241-1268, jul./set. 2017.

FRANCELINO, E. M. A igualdade de oportunidades na educação: uma relação de complementaridade entre as teorias da justiça de John Rawls e Amartya Sen. In: FORONI, C. *et al.* **Justiça e Direito**. São Paulo: ANPOF, p. 67-75, 2019.

FREITAS, K. S. Alguns estudos sobre evasão e persistência de estudantes. **EccoS Revista Científica**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 247-264, jan./jun. 2009.

FREEMAN, S. **Rawls**. New York: Routledge, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONDIM, E. John Rawls: o papel da educação. **Revista Filosofia Capital**, v. 4, n. 9, p. 56-68, 2009.

GOOGLE. **Política de privacidade**. 2021. Disponível em: <https://policies.google.com/privacy?hl=pt-BR>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRISA, C. Diferentes olhares na análise de políticas públicas: considerações sobre o papel do Estado, das instituições, das ideias e dos atores sociais. **Sociedade e Desenvolvimento Rural**, v. 4, n. 1, p. 96-116, jun. 2010.

HODGKINSON, G. P. The Politics of Evidence-Based Decision Making. In: ROUSSEAU, D. M. (ed.). **The Oxford Handbook of Evidence-Based Management**. New York: Oxford University Press, 2012. p. 404-419.

INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS. **Portaria nº 1493, de 31 de agosto de 2015**. Goiânia, GO: Instituto Federal de Goiás, 31 ago. 2015. Assunto: Comissão Geral de Permanência e Êxito dos Estudantes.

INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS. **Portaria nº 2289, de 17 de dezembro de 2015**. Goiânia, GO: Instituto Federal de Goiás, 17 dez. 2015. Assunto: Comissão Local de Permanência e Êxito dos Estudantes - Câmpus Inhumas.

INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS. **Portaria nº 1840, de 20 de setembro de 2017.** Goiânia, GO: Instituto Federal de Goiás, 20 set. 2017. Assunto: Comissão Local de Permanência e Êxito dos Estudantes - Câmpus Inhumas.

INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS. **Resolução CONSUP/IFG nº 10, de 19 de março de 2018.** Goiânia, GO: Instituto Federal de Goiás, 19 mar. 2018. Assunto: Plano Estratégico de Permanência e Êxito.

INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS. **Portaria nº 2005, de 27 de agosto de 2018.** Goiânia, GO: Instituto Federal de Goiás, 27 ago. 2018. Assunto: Comissão de Elaboração do Plano Estratégico de Permanência e Êxito dos Estudantes do Câmpus Inhumas do IFG.

INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS. Câmpus Inhumas. **Memorando nº 04/2019/DAA – Câmpus Inhumas.** Inhumas, GO: Instituto Federal de Goiás - Câmpus Inhumas, 18 fev. 2019. Assunto: Relatório de Ações de Permanência e Êxito do Câmpus Inhumas.

INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS. **Portaria nº 1769, de 19 de agosto de 2019.** Goiânia, GO: Instituto Federal de Goiás, 19 ago. 2019. Assunto: Subcomissão Permanente de Execução, Acompanhamento, Avaliação e Atualização do Plano Estratégico de Permanência e Êxito dos Estudantes do Câmpus Inhumas.

KAMPFF, A. J. C.; TEIXEIRA, R. P. T. de; MENTGES, M. J.. Gestão da permanência no ensino superior: fatores de evasão e estratégias de permanência presentes nas pesquisas brasileiras. *In: CONFERENCIA LATINOAMERICANA SOBRE EL ABANDONO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR*, 8., 2018, Panamá. **Memoria Octava Conferencia Latinoamericana sobre el abandono en la Educación Superior.** Panamá: USC, 2018. p. 979-988.

KOVNER, A. R. Adventures in the evidence-based management trade. In: ROUSSEAU, D. M. (ed.). **The Oxford Handbook of Evidence-Based Management.** New York: Oxford University Press, 2012. p. 183-190.

KULLER, A. L. M. Informações e causas da evasão SENAC São Paulo: evasão na educação profissional. **Fórum da Educação Profissional do Estado de São Paulo.** São Paulo: SENAC, 2011. Disponível em: www.cpscetec.com.br/fepesp/. Acesso em: 12 set. 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, L. L.; D'ASCENZI, L. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. **Revista de Sociologia e Política**, v. 21, n. 48, p. 101-110, dez. 2013.

LIPSKY, M. **Burocracia de nível de rua:** dilemas do indivíduo nos serviços públicos. Brasília: ENAP, 2019.

LOTTA, G. Agentes de implementação: uma forma de análise das políticas públicas. **Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**, v. 19, n. 65, p. 186-206, jul./dez. 2014.

LUNA, S. V. de. **Planejamento de pesquisa:** uma introdução. 2. ed. São Paulo: EDUC, 2011.

MACIEL, C. E.; CUNHA JÚNIOR, M.; LIMA, T. da S. A produção científica sobre permanência e evasão na educação superior no Brasil. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 45, p. 1-20, 2019.

MARIO, C. G. de. Concepções de justiça e a análise de políticas públicas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 8, n. 1, p. 5-14, jan./mar. 2016.

MITHAUG, D. E. **Equal opportunity theory**: fairness in liberty for all. London: Sage Publications, 1996.

OECD. **Education at a glance 2016**: OECD indicators. Paris: OECD Publishing, 2016. p. 316.

OLIVEIRA, A. Burocratas da linha de frente: executores e fazedores das políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 6, p. 1551-1573, nov./ dez. 2012.

OQUENDO, C. L. Determinantes de la deserción universitaria en la Facultad de Economía de la Universidad del Rosario. **Borradores de Investigación**, Bogotá, v. 95, n. 1, p. 3-41, 2008.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. Evidence-based management. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 1, p. 62-74, 2006.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. **Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense**: profiting from evidence-based management. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

PIRES, R. Estilos de implementação e resultados de políticas públicas: fiscais do trabalho e o cumprimento da lei trabalhista no Brasil. **Dados**, v. 52, n. 3, p. 735-769, 2009.

PIRES, R. R. C.; LOTTA, G. S.; TORRES JÚNIOR, R. D. Burocracias implementadoras e a (re)produção de desigualdades sociais: perspectivas de análise no debate internacional. In: PIRES, R. R. C.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E. de (org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**. Brasília: IPEA: ENAP, 2018. p. 247-266.

POLLITT, C. Academic advice to practitioners - what is its nature, place and value within academia? **Public Money & Management**, v. 26, n. 4, p. 257-264, 2006.

POTOWOROWSKI, G. A.; GREEN, L. A. Culture and Evidence-Based Management. In: ROUSSEAU, D. M. (ed.). **The Oxford Handbook of Evidence-Based Management**. New York: Oxford University Press, 2012. p. 272-292.

RAMOS, P. R. B.; RIBEIRO FILHO, J.L. O ideal de justiça política e constituição em John Rawls: Análise dos pontos principais da “teoria da justiça como equidade”. **Revista de Informação Legislativa**, v. 48, n. 189, p. 211-225, 2011.

RAWLS, J. Justiça como equidade: uma concepção política, não metafísica. **Lua Nova**, n. 25, p. 25-59, 1992.

RAWLS, J. **Justiça como equidade: uma reformulação**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

RAWLS, J. **O liberalismo político**. São Paulo: Editora Ática, 2000.

RAWLS, J. **Uma teoria da justiça**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

RIBEIRO, M. A. O projeto profissional familiar como determinante da evasão universitária – um estudo preliminar. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 55-70, dez. 2005.

ROEMER, J. **Equality of opportunity**. Cambridge: Harvard University Press, 1998.

ROHLING, M. Sobre a educação a partir de “A theory of justice”: entre bens primários, igualdade equitativa de oportunidades e reciprocidade. **Saberes**, Natal, v. 1, n. 11, p. 5-20, fev. 2015.

ROSSETTO, C. B. de S.; GONÇALVES, F. de O. Equidade na Educação Superior no Brasil: uma análise multinomial das políticas públicas de acesso. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 3, p. 791-824, 2015.

ROUSSEAU, D. M. Is there such a thing as "evidence-based management"? **Academy of Management Review**, New York, v. 31, n. 2, p. 256–269, apr. 2006.

ROUSSEAU, D. M. Envisioning evidence-based management. In: ROUSSEAU, D. M. (ed.). **The Oxford Handbook of Evidence-Based Management**. New York: Oxford University Press, 2012. p. 3-24

ROUSSEAU, D. M.; OLIVAS-LUJÁN, M. R. Evidence-based management. In: COOPER, C. L. (ed.). **Wiley encyclopedia of management**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014.

RYNES, S. L.; BARTUNEK, J. M. Evidence-based management: foundations, development, controversies and future. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, p. 235-261, 2017.

SALMI, J. New Challenges for Tertiary Education in the Twenty-First Century. In: SCHWARTZMAN, S. (ed.). **Higher Education in Latin America and the Challenges of the 21st Century**. Cham: Springer Nature Switzerland, 2020. p. 19-30.

SALMI, J.; BASSETT, R. M. The equity imperative in tertiary education: promoting fairness and efficiency. **International Review of Education**, v. 60, n. 3, p. 361-377, 2014.

SARAIVA, E. Introdução à teoria da política pública. In: SARAIVA, E.; FERRAREZI, E. **Políticas públicas**: coletânea volume 1. Brasília: ENAP, 2006. p. 21-42.

SCHWARTZMAN, S. A educação superior e os desafios do século XXI: uma introdução. In: SCHWARTZMAN, S. (org.). **A educação superior na América Latina e os desafios do século XXI**. Campinas: Unicamp, 2014. p. 15-45.

SCHWARTZMAN, S.; PINHEIRO, R.; PILLAY, P. The Rise of the BRICS and Higher Education Dynamics. In: SCHWARTZMAN, S.; PINHEIRO, R.; PILLAY, P. (Edit.). **Higher Education in the BRICS Countries**: investigating the pact between Higher Education and society. Dordrecht: Heidelberg: New York: London: Springer, 2015. p. 1-10.

SEN, A. **Commodities and capabilities**. Oxford: Elsevier, 1985.

SILVA, A. G. F. da. *et al.* A relação entre Estado e políticas públicas: uma análise teórica sobre o caso brasileiro. **Revista Debates**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 25-42, jan./abr. 2017.

SILVA, J. A. R. **A permanência de alunos nos cursos presenciais e a distância de administração**: contribuições para gestão acadêmica. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

SILVA FILHO, R. L. L. *et al.* A evasão no ensino superior Brasileiro, **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 641-659, 2007.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

SPEICHER-BOCIJA, J.; ADAMS, R. Designing strategies for the implementation of EBMgt among senior management, middle management, and supervisors. *In*: ROUSSEAU, D. M. (ed.). **The Oxford Handbook of Evidence-Based Management**. New York: Oxford University Press, 2012. p. 293-306.

SPIEL, C. *et al.* The contribution of education to social progress. *In*: INTERNATIONAL PANEL ON SOCIAL PROGRESS (ed.). **Rethinking Society for the 21st Century**: report of the International Panel for Social Progress. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. p. 753-778.

TINTO, V. Dropout from higher education: a theoretical synthesis of recent research. **Review of Educational Research**, Washington, v. 45, n. 1, p. 89-125, 1975.

TINTO, V. Research and practice of student retention: what next? **Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice**, v. 8, n. 1, p. 1-19, may, 2006.

TINTO, V. Through the eyes of students. **Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice**, v. 19, n. 3, p. 254-269, nov. 2017.

TINTO, V.; ENGSTROM, C. Access without support is not opportunity. **Change: The Magazine of Higher Learning**, v. 40, n. 1, p. 46-50, jan./feb. 2008.

TINTO, V.; PUSSER, B. **Moving from theory to action: building a model of institutional action for student success**. National Postsecondary Education Cooperative, 2006. Disponível em: https://nces.ed.gov/npec/pdf/Tinto_Pusser_Report.pdf. Acesso em: 23 mar. 2020.

TRANSFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

VAN AKEN, J. E.; ROMME, A. G. L. A Design Science approach to Evidence-Based Management. *In*: ROUSSEAU, D. M. (ed.). **The Oxford Handbook of Evidence-Based Management**. New York: Oxford University Press, 2012. p. 43-57.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, A. L. *et al.* Strategies for teaching evidence-based management: what management educators can learn from medicine. **Journal of Management Education**, v. 40, n. 2, p. 194-219, 2016.

YATES, J. F.; POTOWOROWSKI, G. A. Evidence-Based Decision Management. In: ROUSSEAU, D. M. (ed.). **The Oxford Handbook of Evidence-Based Management**. New York: Oxford University Press, 2012. p. 198-222.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Questionário

*Obrigatório

1. Com relação aos temas da Evasão, Permanência e Êxito de estudantes do Ensino Superior, por favor, marque se você concorda ou discorda de cada um dos itens abaixo.

1.1 É fundamental ter acesso a conhecimentos teóricos sobre os temas da Evasão, Permanência e Êxito de estudantes. *

	Discordo completamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Resposta	☐	☐	☐	☐	☐

1.2 É fundamental produzir conhecimento local sobre os temas da Evasão, Permanência e Êxito de estudantes. *

	Discordo completamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Resposta	☐	☐	☐	☐	☐

1.3 Conhecimentos teóricos são necessários para a elaboração de ações e programas sobre Evasão, Permanência e Êxito de estudantes. *

	Discordo completamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Resposta	☐	☐	☐	☐	☐

1.4 Conhecimentos locais são necessários para a elaboração de ações e programas sobre Evasão, Permanência e Êxito de estudantes. *

	Discordo completamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Resposta	☐	☐	☐	☐	☐

1.5 A capacidade de implementação é imprescindível para a o sucesso de ações e programas sobre Evasão, Permanência e Êxito de estudantes. *

	Discordo completamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Resposta	☐	☐	☐	☐	☐

1.6 É indispensável ter uma boa organização de trabalho para implementar ações e programas sobre Evasão, Permanência e Êxito de estudantes. *

	Discordo completamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Resposta	☐	☐	☐	☐	☐

1.7 Estudantes de baixa renda e/ou despreparados academicamente devem ter atenção especial nas ações e programas sobre Evasão, Permanência e Êxito de estudantes. *

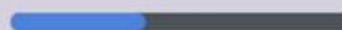
	Discordo completamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Resposta	☐	☐	☐	☐	☐

1.8 Com relação aos temas da Evasão, Permanência e Êxito de estudantes do Ensino Superior, existe algo que o questionário não abordou?

Sua resposta

[Voltar](#)

[Próxima](#)



Página 2 de 5

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

Questionário

*Obrigatório

2. Sobre o papel da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas, por favor, marque se você concorda ou discorda de cada uma das afirmações abaixo.

2.1 A Comissão tem papel relevante na implementação de políticas públicas para o Ensino Superior, no âmbito do IFG Câmpus Inhumas. *

	Discordo completamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Resposta	☐	☐	☐	☐	☐

2.2 A Comissão tem papel relevante na implementação de ações e programas sobre Evasão, Permanência e Êxito de estudantes, no âmbito do IFG Câmpus Inhumas. *

	Discordo completamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Resposta	☐	☐	☐	☐	☐

2.3 A Comissão tem papel relevante na divulgação de conhecimentos teóricos sobre os temas da Evasão, Permanência e Êxito de estudantes, no âmbito do IFG Câmpus Inhumas. *

	Discordo completamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Resposta	☐	☐	☐	☐	☐

2.4 A Comissão tem papel relevante na produção de conhecimento local sobre os temas da Evasão, Permanência e Êxito de estudantes, no âmbito do IFG Câmpus Inhumas. *

	Discordo completamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Resposta	☐	☐	☐	☐	☐

2.5 O trabalho da Comissão tem impacto direto na Evasão, Permanência e Êxito de estudantes, no âmbito do IFG Câmpus Inhumas. *

	Discordo completamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Resposta	☐	☐	☐	☐	☐

2.6 Com relação ao papel da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas, existe algo que o questionário não abordou?

Sua resposta

[Voltar](#)

[Próxima](#)



Página 3 de 5

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

Questionário

*Obrigatório

Seção sem título

3. Com relação à atuação da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas, por favor, marque se você concorda ou discorda de cada uma das afirmações abaixo.

3.1 A Comissão apresenta de maneira clara os problemas a serem enfrentados. *

	Discordo completamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Resposta	☐	☐	☒	☐	☐

3.2 A Comissão utiliza conhecimentos teóricos sobre os temas da Evasão, Permanência e Êxito de estudantes. *

	Discordo completamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Resposta	☐	☐	☐	☐	☐

3.3 A Comissão utiliza conhecimentos locais sobre os temas da Evasão, Permanência e Êxito de estudantes. *

	Discordo completamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo plenamente
Resposta	☐	☐	☐	☐	☐

3.4 A Comissão leva em consideração a visão daqueles que serão afetados pelas suas decisões e as implicações éticas de suas decisões. *

Discordo
completamente

Discordo

Indeciso

Concordo

Concordo
plenamente

Resposta

☐☐☐☐☐

3.5 As decisões da Comissão refletem a tentativa de integrar todas essas informações. *

Discordo
completamente

Discordo

Indeciso

Concordo

Concordo
plenamente

Resposta

☐☐☐☐☐

3.6 A Comissão é eficaz na promoção da permanência e êxito de estudantes no IFG Câmpus Inhumas. *

Discordo
completamente

Discordo

Indeciso

Concordo

Concordo
plenamente

Resposta

☐☐☐☐☐

3.7 Com relação à atuação da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas, existe algo que o questionário não abordou?

Sua resposta

[Voltar](#)

[Próxima](#)

 Página 4 de 5

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

Questionário

*Obrigatório

Seção sem título

4. Sobre a sua participação na Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas, por favor, responda:

4.1 Como ocorreu o seu ingresso na Comissão? *

Sua resposta

4.2 Como você descreveria sua participação na Comissão? *

Sua resposta

4.3 Você foi chamado/a para participar de reuniões da Comissão? *

☐ Sim

☐ Não

4.4 Você foi chamado/a para participar de ações específicas da Comissão? *

☐ Sim

☐ Não

4.5 Caso tenha sido chamado, marque em quais tipos de ações você participou (pode marcar mais de uma opção):

☐ Elaboração do Plano de Permanência e Êxito

☐ Acompanhamento e avaliação do Plano de Permanência e Êxito

☐ Divulgação do Plano de Permanência e Êxito para a comunidade do IFG Câmpus Inhumas

☐ Coleta e análise de dados sobre evasão, permanência e êxito no IFG Câmpus Inhumas

☐ Discussão sobre o tema da evasão, permanência e êxito de estudantes

☐ Programas de capacitação para sensibilização da comunidade do IFG Câmpus Inhumas sobre o tema da evasão, permanência e êxito de estudantes

☐ Diagnóstico das causas de evasão e retenção de estudantes

☐ Outro: _____

4.6 Com relação à sua participação na Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas, existe algo que o questionário não abordou?

Sua resposta _____

[Voltar](#)

[Enviar](#)

 Página 5 de 5

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Sobre os temas da evasão, da permanência e do êxito de estudantes do Ensino Superior:

1.1 Você considera que seja fundamental o acesso a conhecimentos teóricos sobre os temas da evasão, da permanência e do êxito de estudantes?

1.2 Nesse sentido, você considera que conhecimentos teóricos são necessários para a elaboração de ações e programas sobre evasão, permanência e êxito de estudantes?

1.3 Você identifica outras funções ou benefícios com relação ao acesso a esses conhecimentos teóricos?

1.4 Você considera que seja fundamental produzir conhecimento local sobre os temas da evasão, da permanência e do êxito de estudantes?

1.5 Nesse sentido, você considera que conhecimentos locais são necessários para a elaboração de ações e programas sobre evasão, permanência e êxito de estudantes?

1.6 Você identifica outras funções ou benefícios com relação a produção desses conhecimentos locais?

1.7 Você considera que estudantes de baixa renda e/ou despreparados academicamente devem ter atenção especial nas ações e programas sobre evasão, permanência e êxito de estudantes?

1.8 Como você caracterizaria um/a estudante despreparado/a academicamente?

1.9 Você considera que a capacidade de implementação seja um desafio para o sucesso de ações e programas sobre evasão, permanência e êxito de estudantes?

1.10 Nesse sentido, que desafios você identifica na implementação dessas ações e programas?

1.11 Com relação aos temas da evasão, da permanência e do êxito de estudantes do Ensino Superior, você gostaria de comentar algo mais? Existe algo que não foi abordado na entrevista?

2. Sobre o papel da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas:

2.1 Você considera que a Comissão tem papel relevante na implementação de políticas públicas para o Ensino Superior, no âmbito do IFG Câmpus Inhumas?

2.2 Você considera que a Comissão tem papel relevante na implementação de ações e programas sobre evasão, permanência e êxito de estudantes, no âmbito do IFG Câmpus Inhumas?

2.3 Você considera que a Comissão tem papel relevante na divulgação de conhecimentos teóricos sobre os temas da evasão, da permanência e do êxito de estudantes, no âmbito do IFG Câmpus Inhumas?

2.4 Você considera que a Comissão tem papel relevante na produção de conhecimento local sobre os temas da evasão, da permanência e do êxito de estudantes, no âmbito do IFG Câmpus Inhumas?

2.5 Você considera que o trabalho da Comissão tem impacto direto na evasão, na permanência e no êxito de estudantes, no âmbito do IFG Câmpus Inhumas?

2.6 Nesse sentido, a organização do trabalho na Comissão poderia melhorar gestão da evasão, da permanência e do êxito de estudantes no IFG Câmpus Inhumas?

2.7 Com relação ao papel da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas, você gostaria de comentar algo mais? Existe algo que não foi abordado na entrevista?

3. Com relação à atuação da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas:

3.1 Você considera que a Comissão apresenta de maneira clara os problemas a serem enfrentados? Enuncia com clareza o que seja evasão, permanência e êxito, e o que se pretende alcançar?

3.2 Você considera que a Comissão utiliza conhecimentos teóricos sobre os temas da evasão, da permanência e do êxito de estudantes? Poderia exemplificar?

3.3 Você considera que a Comissão utiliza conhecimentos locais sobre os temas da evasão, da permanência e do êxito de estudantes? Poderia exemplificar?

3.4 Você considera que a Comissão leva em consideração a visão daqueles que serão afetados pelas suas decisões e as implicações éticas de suas decisões, planejamentos e ações?

3.5 Você considera que as decisões, planejamentos e ações da Comissão refletem a tentativa de integrar todas essas informações? Quais sejam, o conhecimentos teóricos, locais e considerações éticas?

3.6 Você considera que a Comissão é eficaz na promoção da permanência e do êxito de estudantes no IFG Câmpus Inhumas?

3.7 Com relação à atuação da Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas, você gostaria de comentar algo mais? Existe algo que não foi abordado na entrevista?

4. Sobre a organização do trabalho na Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG Câmpus Inhumas:

4.1 Como você descreveria a organização do trabalho na Comissão?

4.2 Qual era a frequência de reuniões da Comissão?

4.3 Você considera que havia ampla participação dos membros da Comissão?

4.4 Existiam divisões de tarefas entre os membros da Comissão?

4.5 Como você descreveria sua participação na Comissão? Quais foram suas principais tarefas?

4.6 Entre as seguintes atribuições da Comissão, em quais você participou ativamente? Elaboração de Plano de Permanência e Êxito? Acompanhamento e avaliação do Plano de Permanência e Êxito? Divulgação do Plano de Permanência e Êxito para a comunidade do IFG Câmpus Inhumas? Coleta e análise de dados sobre evasão permanência e êxito no IFG Câmpus Inhumas? Discussões sobre o tema da evasão, da permanência e do êxito de estudantes? Programas de capacitação para sensibilização da comunidade do IFG Câmpus Inhumas sobre o tema da evasão, da permanência e do êxito de estudantes? Diagnóstico das causas de evasão e retenção de estudantes?

4.7 Com relação à sua participação na Comissão, ou à organização do trabalho da Comissão, você gostaria de comentar algo mais? Existe algo que não foi abordado na entrevista?