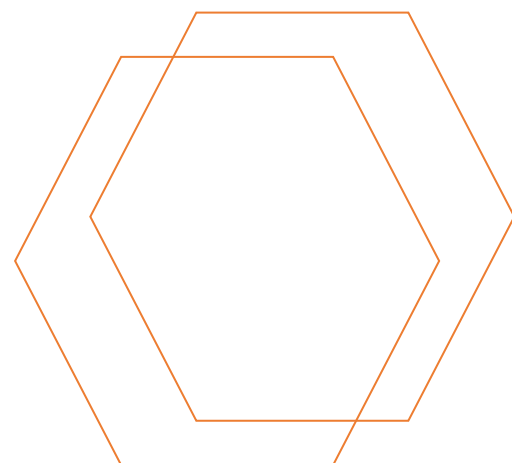


PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NA MITIGAÇÃO DA EVASÃO ESCOLAR

Cecilia Leite dos Santos Tozzi
Marco Wandercil da Silva
Nonato Assis de Miranda



**CECILIA LEITE DOS SANTOS TOZZI
MARCO WANDERCIL DA SILVA
NONATO ASSIS DE MIRANDA**

**PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NA MITIGAÇÃO DA
EVASÃO ESCOLAR**

**PRODUTO EDUCACIONAL VINCULADO AO TRABALHO FINAL DE CURSO
INTITULADO “EVASÃO ESCOLAR EM UMA UNIDADE DESCENTRALIZADA DO
CENTRO PAULA SOUZA”**

**São Caetano do Sul-SP
2022**

Autorizamos, para fins de estudo e de pesquisa, a reprodução e a divulgação total ou parcial deste trabalho, em meio convencional ou eletrônico, desde que a fonte seja citada.

FICHA CATALOGRÁFICA

TOZZI, Cecília Leite dos Santos

Plano de Gestão Estratégica com foco na mitigação da evasão escolar / Cecília Leite dos Santos Tozzi; orientadores Marco Wandercil da Silva; Nonato Assis de Miranda. – São Caetano do Sul, 2022. 28 fls.

Produto Educacional (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2022.

ISBN 978-65-84886-20-9

1 Gestão escolar. 2 Ensino técnico de nível médio. 3 Evasão escolar. 4 Centro Paula Souza. 5 Produto Educacional. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2022.

COD. 370.71

INTRODUÇÃO

Em consonância com o Regimento Geral do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado Profissional (MP) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) é exigido, ao término do curso, a elaboração do Trabalho Final (dissertação) que é o relatório da pesquisa, assim como de um segundo produto tendo como ponto de partida os resultados empíricos da pesquisa. Assim, dentre outros propósitos, este produto apresenta algumas ações com foco na mitigação da evasão escolar na ETEC Robert Kennedy.

O produto educacional pode ser apresentado em diferentes formatos, tais como projetos técnicos, publicações tecnológicas; desenvolvimento de aplicativos, de materiais didáticos e instrucionais e de produtos, processos e técnicas; produção de programas de mídia, editoria, composições, concertos, relatórios finais de pesquisa, softwares, estudos de caso, dentre outros (BRASIL, 2009). Apesar dessa diversidade de possibilidades, optamos por desenvolver como Produto Educacional um Plano Ação Estratégico (PAE) com foco na mitigação da evasão escolar na ETEC Robert Kennedy – classe descentralizada do Centro Paula Souza localizada no município de São Bernardo do Campo.

De modo mais efetivo este Produto Educacional é parte integrante do Trabalho Final (dissertação) intitulado “evasão escolar em uma unidade descentralizada do centro Paula Souza”. A centralidade da proposta não está na proposição de uma espécie de cartilha que deverá ser empregada no cotidiano escolar por parte dos Gestores e sim na indicação de algumas ações focalizando a mitigação da evasão escolar no curso de Administração.

O objetivo deste Produto Educacional é, portanto, subsidiar Diretor, Coordenador Pedagógico, Coordenador de Cursos, Orientador Educacional, assim como professores da ETEC Robert Kennedy na proposição de ações inerentes à gestão escolar com ênfase na evasão escolar. A ideia de desenvolver este PAE está vinculada aos motivos que levaram à realização da investigação, assim como aos achados da pesquisa em si. É oportuno salientar que o interesse em desenvolver a investigação está atrelado à experiência da pesquisadora no âmbito da gestão escolar na Etec Robert Kennedy. Nos de

2018 e 2019, ela atuou como coordenadora do curso de administração. Na ocasião, entre outros desafios inerentes à gestão escolar, o enfrentamento da evasão escolar ganhou destaque.

Por essa e outras razões, faremos a proposição de pesquisas acadêmicas, artigos científicos, documentos, dentre outras fontes para que os gestores e professores da Etec investigada possam se apropriar de modo mais efetivo. Nossa expectativa é que este produto (Plano de Ação Estratégica) não se resuma à utilização de conhecimentos de modo pragmático e reducionista (CEVALLOS, 2011), mas que se constitua em momentos de reflexão da ação e sobre a ação gestora e docente com foco na mitigação da evasão escolar.

AS MOTIVAÇÕES QUE LEVAM À SAÍDA DA ESCOLA

Os problemas relacionados à evasão escolar são de responsabilidade de diversas frentes, quais sejam, a política, a social, a educacional e até histórica, pois o Brasil, desde o início da colonização, estruturou-se com base em uma sociedade escravizada, com grandes desigualdades na exploração do trabalho. Assim, a classe trabalhadora sempre teve as piores condições de sobrevivência. Evidentemente que os tempos são outros, as condições de trabalhos, no contexto da atualidade, não são as mesmas do início do século XX, por exemplo, mas é sabido que ainda sim, são merecedoras de atenção.

Se por um lado, as condições de trabalho neste novo milênio são bem distintas das do século XX, por outro, as exigências para a inserção no mercado de trabalho são cada vez maiores. Em contra partida, muitos jovens veem-se divididos entre a necessidade de formação educacional e arrumar emprego. Desse modo, não raro, muitos jovens do ensino médio seja ele regular ou técnico de nível médio acabam abandonado os estudos porque não conseguem estudar e trabalhar ao mesmo tempo a exemplo do que mostrou esta investigação com alunos evadidos da Etec Robert Kennedy, mas esse é apenas um dos motivos que levam à evasão escolar.

A questão referente ao(s) motivo(s) de os adolescentes saírem da escola é difícil de ser elucidada. Empiricamente, há evidências relacionadas à pobreza, bem como a questões de trabalho que prejudicam o nível educacional. Outros argumentos giram em torno da qualidade do serviço educacional, no qual o estudante não tem a percepção do retorno futuro. No que tange à geração de renda, muitos jovens não frequentam a escola porque precisam ajudar a família. Além disso, a escola pode não ser acessível ou o jovem não gosta do tipo de instituição. Esses aspectos, mais subjetivos, também se relacionam à decisão de continuar a estudar ou não.

De acordo com Dore e Lüscher (2011, p.776), entender as causas da evasão é ponto crucial para encontrar soluções para o problema. No entanto,

[...] as possíveis causas da evasão são extremamente difíceis de serem identificadas porque, de forma análoga a outros processos vinculados ao desempenho escolar, a evasão é influenciada por um conjunto de fatores que se relacionam tanto ao estudante e à sua família quanto à escola e à comunidade em que vive.

O problema da evasão é educacional, social e muito comum. Estudantes reclamam de não entender o que os professores falam e têm dúvidas relacionadas à aplicação dos conteúdos na prática, ou seja, por que ainda continuam na escola se não sabem onde vão usar o que aprendem. Ferreira (2001, p. 33) acrescenta como causas do abandono as mudanças e transformações ocorridas na sociedade. Essas causas são classificadas a seguir:

Escola: não atrativa, autoritária, professores despreparados, insuficiente, ausência de motivação etc. Aluno: desinteressado, indisciplinado, com problemas de saúde, gravidez etc. Pais e responsáveis: não cumprimento do pátrio poder, desinteresse em relação ao destino dos filhos etc. Social: trabalho com incompatibilidade de horários para os estudos, agressão entre os alunos, violência etc.

Schargel e Smink (2002, p. 29) identificaram cinco categorias de causas da evasão escolar, dentre as quais podem-se citar aspectos pessoais, institucionais e sociais, a saber:

[...] as psicológicas, as sociológicas, as organizacionais, as interacionais e as econômicas, assim descritas: [...] as psicológicas, resultantes das condições individuais como imaturidade, rebeldia, dentre outras, ocasionando uma predisposição à evasão; as sociológicas entendem que o referido fenômeno não pode ser encarado como um fato isolado; as organizacionais procuram identificar os efeitos dos aspectos das instituições sobre a taxa de evasão; as interacionais avaliam a conduta do aluno em relação aos fatores interacionais e pessoais; e a econômica considera os custos e benefícios ligados à decisão, que depende de fatores individuais e institucionais

Como se nota, esse problema é enfrentado pela educação brasileira há muito tempo, e as pessoas envolvidas no processo educacional procuram soluções para erradicação do fenômeno.

Em seus estudos, Brun (1987) aponta os motivos da evasão escolar, quais sejam: necessidade de ingresso no mercado de trabalho; impossibilidade de arcar com as despesas relativas ao material escolar e uniforme; dificuldade de conciliação de estudo e trabalho; e a repetência por anos seguidos numa mesma série. É lícito destacar que, quando se trata de educação básica e ensino médio, níveis nos quais os estudantes ainda são menores de idade, a escola tem a obrigação de notificar o Conselho Tutelar acerca da frequência

desses alunos, caso as faltas ultrapassem o limite de 50% permitidos por lei. (BRASIL, 1990).

Embora haja a comunicação com familiares responsáveis, se essa atitude não for suficiente, aciona-se o Conselho Tutelar para as devidas providências. Dada a quantidade de jovens e crianças fora da escola, o objetivo de se corrigir esse fluxo de evasão é oportunizar o sucesso escolar ao aluno evadido, assim como evitar índices de repetência escolar. As formações dos jovens carecem de valores relacionados à escola e à família, a fim de que esse ambiente proporcione um comportamento social e intelectual que lhe traga rendimento escolar e, com isso, o sucesso educacional.

Neri (2009) propõe o estudo das causas da evasão escolar a partir de três tipos básicos de motivações:

A primeira é a miopia ou desconhecimento dos gestores da política pública, restringindo a oferta de serviços educacionais. Outra é a falta de interesse intrínseco dos pais e dos alunos sobre a educação ofertada, seja pela baixa qualidade percebida ou por miopia ou desconhecimento dos seus impactos potenciais. Uma terceira é a operação de restrições de renda e do mercado de crédito que impedem as pessoas de explorar os altos retornos oferecidos pela educação no longo prazo (NERI, 2009, p.5).

Quando o aluno evade da escola, abre mão da oportunidade de sucesso na formação cultural. Ademais, deixa de se relacionar com outras pessoas de formações diversas e de lidar com complexidades da vida do mundo do trabalho. Na escola, o estudante também procura, entre seus colegas e professores, um certo carinho, respeito, esperança, compreensão, amizade verdadeira. Em virtude da complexidade da questão, existe uma busca constante dos culpados pela evasão, dentre os quais são apontadas a escola, a família, a educação.

Ressalte-se, uma vez mais, que os fatores que mais contribuem para a evasão escolar são de natureza social, econômica e familiar: a falta de integração na escola com professores e com a comunidade escolar, avaliações complexas distantes da realidade da aprendizagem dos estudantes e a interação entre os docentes e discentes.

É fundamental conhecer a causa do abandono para intervir nesse processo. Isso é muito difícil de fazer porque o abandono escolar precoce recebe influências de uma vasta gama de fatores que vem do aluno em si, onde contam seus valores, conhecimentos,

comportamentos, atitudes; de sua família, de sua escola e de sua comunidade mais ampla (RUBENGER, 2011, p.10),

Existe, portanto, a necessidade de se ficar atento à realidade da aprendizagem do aluno e fazer com que aprenda em sala de aula e possa aplicar isso em sua vida. Além disso, é preciso salientar que a reprovação contribui para a evasão escolar, trazendo rótulos como “atrasado” ou “lento”. Quando da educação de jovens, deve-se dar a eles a oportunidade de se desenvolverem, de construírem. Logo, eles têm de ser valorizados e acreditar em suas competências para manifestar seu desejo de criar e de mudar socialmente. A escola precisa ser um lugar de apoio para o aluno, a fim de que manifeste suas necessidades sociais e individuais. Dessa forma, se o aluno sofre qualquer tipo de preconceito – de acordo com sua forma de vestir, sua situação socioeconômica, hábitos, comportamentos, modo de falar – pode, por esses motivos, evadir-se (FORMIGA; SÁ; BARROS; 2012. p. 6)

A evasão escolar pode ser também fruto de exclusão social, gerada a partir de situações das pessoas “sem emprego”, “sem teto”, “sem terra”, “sem educação escolar”, “sem saúde”, “sem lazer”. O tema está presente nos diferentes contextos sociais de discussão, nos quais se analisa a ausência da escola na vida dos seres humanos, mas não se focaliza como ele ocorre (FORMIGA; SÁ; BARROS; 2012. p. 7).

Outro ponto a ser observado é a disposição do aluno que vai para a escola: cansado, com fome, com sono, pois precisa trabalhar e ajudar a família; esses fatores ocasionam estresse, levando-o a desistir de frequentar a escola. As dificuldades de aprendizagem dos estudantes pobres dividem as opiniões de diretores e professores: para os diretores, a não aprendizagem deve-se aos professores, que argumentam que o jovem não tem vontade de estar na aula; já os professores culpam as famílias, que não se esforçam, não têm cultura ou interesse. Logo, o fracasso escolar é atribuído a muitas frentes, mas vale ressaltar que nem sempre as pessoas nascem excluídas, tampouco todas o são, considerando uma sociedade com diferentes etnias, raciais, gênero, classe entre outros fatores contribuintes da evasão escolar (FORMIGA; SÁ; BARROS; 2012. p. 8).

Stearns e Glennie (2006) apontam causas da evasão em seus estudos, com foco nas diferenças de idade, série, etnia, e distinguem dois tipos de fatores: os *pull-out* e os *push-out*. *Pull-out* representa o grupo de fatores de evasão externos às escolas, tais como família e oportunidades de emprego. Esta última é um motivo que chama a atenção do aluno, evidenciando uma melhora em sua vida pessoal. Ademais, o sexo feminino e a cor não branca são fatores mais evidentes de abandono por questões de responsabilidades com a família. Já o sexo masculino e os mais velhos deixam a escola por razões de trabalho. O *push-out*, por sua vez, diz respeito aos elementos escolares que desestimulam e impedem os estudantes de continuar seus estudos. Envolvem, por exemplo, questões relativas à estrutura e às políticas escolares.

Segundo Stearns e Glennie (2006), estudantes do sexo masculino, bem como os mais jovens, são mais propensos a deixar a escola por razões disciplinares. No que diz respeito à etapa de ensino, as autoras destacam que os maiores índices de evasão se encontram entre estudantes do 9º ano, padrão que persiste para os indivíduos do sexo masculino e entre os negros, latinos e americanos nativos. As desigualdades sociais estão presentes em todas as regiões e, de acordo com Arroyo (1993), desigualdades são resultantes da “diferença de classe” e “marcam” o fracasso escolar nas camadas populares, pois

É essa escola das classes trabalhadoras que vem fracassando em todo lugar. Não são as diferenças de clima ou região que marcam as grandes diferenças entre escolas possível ou impossível, mas as diferenças de classe. As políticas oficiais tentam ocultar esse caráter de classe no fracasso escolar, apresentando os problemas e as soluções com políticas regionais e locais. (1993, p. 21).

Isso posto, o desafio deste trabalho não foi apenas apontar as políticas do governo em favor da educação ou as causas motivacionais da desistência. Mais do que isso, pretendeu-se identificar, por meio de indicadores, os fatores que causam a evasão escolar, fazendo com que o jovem enxergue como o abandono escolar afeta sua vida negativamente. É importante que pais e discentes tenham essa visão, e o aluno precisa permanecer na escola para ter acesso a uma educação de qualidade, que promova o seu acesso à sociedade e às oportunidades do mercado de trabalho.

O CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

O CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – é uma autarquia de regime especial do Estado de São Paulo. Está subordinada à Secretária de Desenvolvimento Ciência e Tecnologia do Governo do Estado de São Paulo. Alia o desenvolvimento de habilidades para formação técnica e profissional às necessidades dos setores econômicos, por meio da inserção de mão de obra especializada. Durante o século XX, o setor industrial e a agricultura, principalmente nas cidades de São Paulo, Santo André, Campinas e Ribeirão Preto tiveram a inserção dessa mão de obra especializada.

O conceito de escola profissionalizante surgiu do modelo das “escolas oficinas”. Elas surgiram nos centros urbanos do Brasil Colônia e tinham seu funcionamento em colégios ou nas residências dos padres jesuítas. O seu objetivo era atender aos mais pobres com menor poder aquisitivo e que precisavam trabalhar, bem como aprender algum ofício. Isso deu origem às primeiras escolas federais de aprendizes e artífices.

Em 1961 o presidente Getúlio Vargas decretou a transformação destas escolas em escolas industriais. O objetivo era atender o crescimento da indústria e a grande demanda por mão de obra. As escolas industriais da época passam a ser denominadas “Escolas Técnicas Federais”. Em 1970, houve a modificação do ensino técnico para tecnológico, devido às transformações industriais e investimentos financeiros que apontavam crescimento não só no Brasil, mas no mundo todo. Neste contexto, as Escolas Técnicas Federais são transformadas nos Centros Federais de Educação Tecnológicos (Cefets).

Em 1969, o governador Roberto Costa Abreu Sodré assinou o decreto – lei criando a entidade em formato de autarquia, com objetivo de desenvolver a educação tecnológica no ensino médio e superior. O nome Paula Souza se refere ao engenheiro político e professor Antônio Francisco de Paula Souza (1843 – 1917), fundador da Escola Politécnica de Engenharia de São Paulo (POLI), hoje integrada à USP. No ano de 1970, o Ceteps passou a ser estruturado no serviço público e integrou o ensino médio ao profissionalizante. A qualidade do ensino passou a ter níveis altos, proporcionando aos

estudantes que não tinham o perfil de possíveis operários o preparo para os vestibulares das instituições públicas.

No entanto, essa não era a proposta do Ceteps, que visava a preparar mão de obra para o trabalho nas instituições. Logo, o ensino médio não era sua prioridade e houve uma desvinculação do ensino médio e do profissionalizante. O primeiro foi mantido em período diurno como “experiência pedagógica”, e o segundo passou a ser oferecido em de três módulos, com duração de seis meses cada. Em 1990, incorporaram-se as Escolas Técnicas Estaduais (ETES), outras instituições de ensino profissionalizantes do Estado.

Hoje, o Centro Paula Souza tem 50 anos de fundação, está presente em 336 municípios, com 223 Escolas Técnicas (Etecs) e 73 Faculdades de Tecnologia (Fatecs) estaduais, que atendem a mais de 300 mil alunos em cursos técnicos de nível médio e superior tecnológicos. Nas Etecs, são mais de 212 mil estudantes matriculados no ensino médio, no técnico integrado ao médio e no ensino técnico, incluindo habilitações nas modalidades presencial, semipresencial, on-line, educação de jovens e adultos (Eja) e especialização técnica, e contando com 212 cursos, voltados aos setores produtivos públicos e privados. Já as Fatec têm 89 mil alunos matriculados em 84 cursos de graduação tecnológica, em diversas áreas como construção civil, mecânica, informática, tecnologia da informação, turismo, entre outros. Além disso, há cursos de pós graduação, atualização tecnológica e extensão.

A unidade descentralizada objeto deste PAE é uma extensão da Etec Sede Juscelino Kubitschek de Oliveira, situada no bairro Serraria em Diadema, fundada em 08 de agosto de 2007. Por meio de parceria com o governo do Estado de São Paulo, com a Secretaria Estadual de Educação e a Secretaria de Desenvolvimento, o Centro Paula Souza instalou, em São Bernardo do Campo, em 2009, uma unidade descentralizada – a unidade Escola Estadual Senador Robert Kennedy – utilizando os prédios escolares da rede pública já existentes.

A EE Senador Robert Kennedy foi inaugurada com os cursos de logística e contabilidade e, no semestre seguinte, passou a incorporar os cursos de administração, marketing e Informática para Internet. A escolha desses cursos deu-se em razão da crescente demanda do setor de comércio e serviços no município de Diadema, que necessitava de mão de obra

especializada. Para atender a essa demanda, o Centro Paula Souza, em parceria com a prefeitura do município, decide instalar a classe descentralizada com cursos técnicos de nível médio, e a escolha foi o município de São Bernardo do Campo.

A cada semestre ocorre o vestibulinho, por meio do qual se formam novas turmas com a quantidade de quarenta estudantes iniciantes. Os cursos têm duração de 18 meses, e a cada semestre o aluno recebe uma certificação. Ao fim do curso, o estudante recebe o diploma de técnico de nível médio. A extensão Kennedy vem passando por muitas dificuldades em relação a evasão escolar e, atualmente, oferece os cursos de administração e recursos humanos, somente no período noturno, haja vista que, nos períodos matutino e vespertino, não consegue compartilhar as salas, em virtude do funcionamento do período integral do ensino fundamental e médio.

PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA

Um plano de ação estratégica (PAE) é uma forma organizada e planejada pautada numa metodologia específica para definir metas e objetivos, assim como as atividades que serão realizadas. Ademais, um PAE aponta os responsáveis pelo desenvolvimento de cada atividade, assim como pelo monitoramento de um determinado projeto com vistas à majoração dos resultados.

Dentre as metodologias para se implantar um PAE destacamos o sistema 5W2H que é uma ferramenta muito versátil que pode ser utilizada tanto para investigar e identificar problemas, assim como para realizar o planejamento de um projeto ou até mesmo para traçar um PAE. É oportuno sinalizar que o 5W2H é um mnemônico¹ que sugere sete perguntas chave que deverão ser respondidas no momento de compreender um problema ou traçar um PAE. Cinco dessas perguntas começam com a letra “W” e 2 começam com a letra “H”, por isso o termo 5W2H (RIBAS, sd).

A título de esclarecimento, é oportuno explicitar melhor o significado do mnemônico 5W2H. De modo mais efetivo, são as iniciais de palavras em inglês (Fig. 1) que são empregadas durante um processo de *brainstorming* (tempestade de ideias) com o intuito de identificar um problema. Não obstante, apesar de essa ferramenta genérica poder ser aplicada a diversos segmentos, quando aplicada no campo educacional sofre uma pequena adaptação. Isso se torna necessário em razão das especificidades inerentes à educação e pelo fato de ter a origem do termo 5W2H Educacional.

¹ Mnemônico é um conjunto de técnicas utilizadas para auxiliar o processo de memorização. Consiste na elaboração de suportes como os esquemas, gráficos, símbolos, palavras ou frases relacionadas com o assunto que se pretende memorizar. Neste caso (5W2H) são as iniciais de cada palavras.



Figura 1 - Mnemônico 5W2H
Fonte: Xavier e Miwa (2019, *on-line s/p*)

Nos últimos anos, a gestão educacional e escolar passou a fazer uso do planejamento estratégico de modo mais efetivo a despeito de críticas por parte de educadores, notadamente, aqueles com visão mais crítica sobre o fenômeno educativo. A despeito de compreendermos os pretextos dessas críticas, assim como respeitarmos os diferentes pontos de vista sobre o assunto, nosso entendimento é que a introdução do planejamento estratégico escolar nas instituições de ensino, respeitando-se as especificidades da educação é fundamental. Sabemos que há muitas críticas a respeito, mas consideramos que seu emprego pode ocorrer tanto sob a ótica da educação em termos mais abrangentes quanto na gestão escolar de modo mais focalizado.

Esse ponto de vista está pautado no entendimento de que a demanda da sociedade por educação de melhor qualidade que também é um assunto polêmico exige, cada vez mais, melhores práticas de gestão no âmbito educacional e escolar. Ademais, consideramos que um bom planejamento estratégico tende a elevar as escolas a um novo patamar na sociedade.

O emprego do planejamento estratégico na educação vem se efetivando porque passou-se a entender que não há como pensar um assunto dessa magnitude com base no imprevisto, principalmente, no âmbito da gestão. Não obstante, apesar de a estratégia ter sua origem antiga, seu emprego no mundo corporativo é, historicamente, recente.

A estratégia em si originou-se no século XI a. C., na China antiga, inicialmente desenvolvida por generais em estratégias militares (SANTOS *et al*, 2016). No início do século XX, com o advento da Administração Científica, o termo estratégia começa a ganhar corpo e novos sentidos, assim como o emprego da ferramenta 5W2H. Não obstante, os conceitos teóricos acerca do planejamento estratégico só vieram a se consolidar a partir da década de 1960 (MATOS; VENÂNCIO; DUTRA, 2014).

Dentre outros estudiosos que investigaram o assunto, recorremos a Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) para quem, estratégia é um “[...] padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente [...]”. Com relação ao planejamento estratégico em si, Estrada e Almeida (2007) o consideram que ele foi aperfeiçoado ao longo dos últimos anos; contudo, ainda possui deficiências, principalmente no momento de ser implantado (SANTOS *et al*, 2016).

Por essa e outras razões, consideramos que não existe um conceito único para planejamento estratégico. Drucker (2008), por exemplo, advoga que o planejamento estratégico é um processo organizado, sistemático, contínuo e com a capacidade de prever o futuro. Fontes Filho (2006), por sua vez, considera que o planejamento estratégico possibilita o estabelecimento de um rumo a ser seguido pela organização. Noutras palavras, o planejamento estratégico é um processo em que há a necessidade da tomada de decisão sem ter conhecimento do futuro. Ademais, para a tomada de decisão ser bem-sucedida, é fundamental considerar cada ambiente específico, pois a formulação da estratégia pode ocorrer tanto de forma determinada quanto emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; MATOS; VENÂNCIO; DUTRA, 2014).

O PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NA MITIGAÇÃO DA EVASÃO ESCOLAR

O emprego do planejamento estratégico, assim como da ferramenta 5W2H Educacional é algo relativamente simples. Na sequência, propomos um quadro que o gestor escolar poderá utilizar durante a aplicação da ferramenta.

Assim, considerando um problema a ser resolvido ou um projeto a ser planejado, passe por cada um dos sete elementos do 5W2H fazendo perguntas. Para efeito didático, no quadro apresentado a seguir (Quadro 1) tomando como exemplo didático a evasão escolar:

5W2H educacional	Descrição	Possíveis perguntas
What (O quê)	Evasão escolar	<p>Quais são as razões que têm levado os alunos da Etec Robert Kennedy a evadirem-se nos últimos anos?</p> <p>Será que a evasão escolar está atrelada às questões curriculares?</p> <p>Como tem sido as ações da orientação educacional em relação aos alunos em risco de evasão?</p> <p>Existe diálogo entre professores, coordenação de curso e orientação educacional do curso de Administração?</p> <p>Será que não existe a possibilidade de permitir a transição entre os cursos independentemente do vestibulinho?</p>
Who (Quem)	Descrição dos envolvidos (gestores e professores)	<p>Quem é o responsável pela busca ativa na Etec?</p> <p>Quem pode desenvolver uma ação de escuta ativa com os alunos em risco de evasão?</p> <p>Quem é responsável pelo monitoramento da frequência dos alunos, para além dos professores?</p>

5W2H educacional	Descrição	Possíveis perguntas
Where (Onde)	Descrição dos locais onde o problema ou projeto acontece	<p>Será que a Secretaria é o único local onde se dá a gestão da frequência escolar? O sistema de gestão acadêmica da Etec pode se constituir num local para monitorar a evasão escolar?</p>
When (Quando)	Descrição da duração, do tempo, da frequência	<p>Um programa de monitoramento da frequência dos alunos com foco na mitigação da evasão escolar deve ocorrer com que frequência?</p>
How (Como)	Descrição da forma como foi feito (<i>modus operandi</i>)	<p>Como desenvolver projetos preventivos e ações específicas que mobilizem os diversos setores em torno das necessidades verificadas no Campus, tais como: Bullying, Álcool/Drogas, Indisciplina, Orientação Profissional, Iniciação Científica, entre outros?</p> <p>Como tem sido feitos os levantamentos de alunos com baixo rendimento para convocação do responsável e do estudante e identificação de possíveis causas do rendimento insatisfatório?</p>
How much/many (Quanto ou quantos)	Descrição quantificável e mensurável do problema ou atividade	<p>Qual o número de disciplinas com desempenho insatisfatório deve ser considerado para iniciar uma ação com foco na mitigação da evasão escolar? Será que é necessário aguardar o percentual de faltas definido por lei para iniciar as ações de mitigação do risco de abandono escolar?</p>
Why (Por quê)	Descrição do motivo	<p>Se os principais motivos da</p>

5W2H educacional	Descrição	Possíveis perguntas
	(causas)	<p>evasão na Etec Robert Kennedy são de ordem pessoal, o que pode ser feito para mitigá-la?</p> <p>Por que não repensar a possibilidade de permitir os alunos migrarem de um curso para outro realizando um exame interno mais flexível?</p>

Quadro 1 - Matriz 5W2H
Fonte: elaboração dos autores (2022)

Conforme se observa o 5W2H Educacional (Fig. 2) é uma ferramenta de gestão que aborda as principais perguntas a serem realizadas e, principalmente, respondidas durante o planejamento e a execução de qualquer atividade com foco em um problema ou projeto. Nesse caso foi focalizado o PAE com foco na mitigação da evasão escolar. Por meio de sua utilização é possível diminuir a incerteza, trilhar caminhos, melhorar os indicadores educacionais e criar planos de ação focalizando permanência dos alunos na escola.

Em síntese, a gestão da escola não pode pautar-se no acaso, no imprevisto, os gestores precisam entender que planejar faz parte desse processo. Além disso, buscar ferramentas que auxiliem a execução das ações e atividades da escola é um fato que não pode ser ignorado. Nesse sentido, a ferramenta 5W2H Educacional se constitui numa opção que poderá subsidiar o trabalho do gestor pelo entendimento de que ele é o principal responsável pela formação de professores (GARCIA; MIRANDA, 2017).

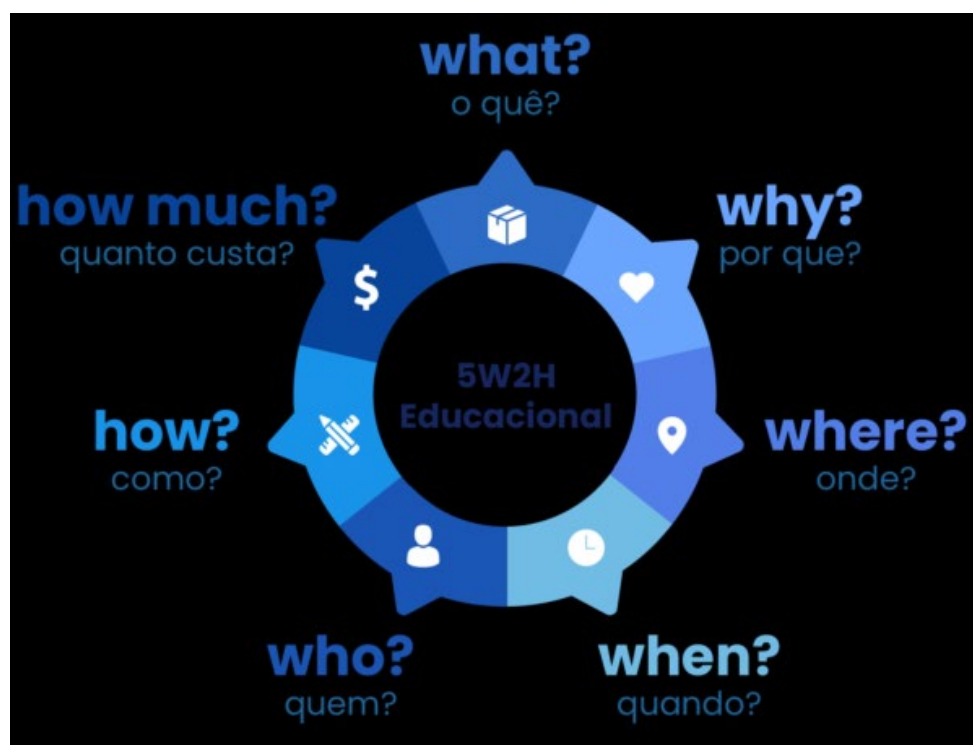


Figura 2 - 5W2H Educacional
 Fonte: Paula (2020, *on-line s/p*)

Para proceder à elaboração de um PAE com foco na mitigação da evasão escolar, o gestor escolar precisa conhecer em profundidade sua realidade. Portanto, na proposição deste documento, sugerimos:

- a) fazer uma breve apresentação da Etec, revelando suas principais características;
- b) descrever os objetivos da Etec, considerando as políticas educacionais inerentes ao sistema da qual faz parte, bem como sua clientela e seu Projeto Político-Pedagógico;
- c) descrever objetivamente as linhas gerais do Projeto Político-Pedagógico da Etec;
- d) explicitar os indicadores, considerando as seguintes dimensões: gestão de resultados educacionais; gestão participativa/democrática; gestão pedagógica; gestão de pessoas; gestão administrativa; e gestão do ambiente e da cultura escolar;
- e) identificar os principais problemas e desafios com vistas ao cumprimento de metas previamente definidas;

- f) definir metas, considerando as dimensões propostas, bem como o Quadro apresentado a seguir:

Indicadores	A Etec que temos atualmente		A Etec que pretendemos	O que vamos fazer - ações (curto, médio e longo prazo)
	Potencialidades	Dificuldades		
Busca ativa				
Procedimentos de ensino				
Procedimentos e instrumentos de avaliação				
Atualização curricular				
Formação continuada de professores				
Relação professor – coordenação de curso				
Relação professor – orientação educacional				

Quadro 2 - Plano de Ação Estratégica com foco na mitigação da evasão escolar
Fonte: Elaboração dos autores (2022).

Em termos mais abrangentes, um PAE traça metas de curto, médio e longo prazo. As metas representam os objetivos a serem atingidos quantitativamente, ou seja, trata-se do percentual de cada ação. Por exemplo: reduzir a taxa de abandono de 8,3% para 3% neste ano letivo.

Não obstante, considerando-se que nem todos os elementos são mensuráveis, quando a meta não for quantitativa, o diretor poderá preencher que não há previsão de percentual para aquela ação. É preciso, então:

- g) descrever as ações necessárias para a solução dos problemas diagnosticados;
- h) definir recursos necessários, considerando-se a realidade da Etec e do sistema do qual a escola é parte integrante.

Ao tomar essa decisão, o gestor precisa levar em consideração que, no processo de realização das ações previstas no PAE, a Etec deve estar atenta aos recursos necessários à sua implementação. Muitas vezes, ótimos planos são idealizados, mas os recursos não são viabilizados e, por conta disso, acabam não obtendo o resultado esperado.

- i) definir o cronograma do PAE, a fim de determinar o início e o término de cada ação, bem como sua efetividade durante o ano letivo, considerando a sugestão apresentada a seguir:

	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Ação 1										
Ação 2										
Ação 3										

Fonte: Elaborado pelos autores para fins de pesquisa.

- j) definir os envolvidos em cada ação (diretor, vice-diretor, coordenador de curso, orientador educacional, professores, alunos, funcionários, pais etc.). Contudo, quando o responsável for um professor ou aluno, por exemplo, deve-se nomeá-lo, pois este será o líder e a pessoa de quem o gestor cobrará resultados;
- k) monitorar, com frequência, o cumprimento das ações propostas no PAE. Para tanto, sugerem-se reuniões periódicas (mensal de preferência) envolvendo os responsáveis pelos diferentes segmentos das ações, de modo que, no caso do não cumprimento de metas parciais, sejam propostas ações complementares ou corretivas.

Considerando-se os resultados obtidos nesta pesquisa e o que se intenciona com esse PAE, que tem como foco na mitigação da evasão escolar

no curso técnico de nível médio em Administração, serão propostos, a seguir, temas que poderão subsidiar a implementação deste PAE.

ARTIGOS ACADÊMICOS

- 1) A evasão escolar na educação profissional técnica de nível médio: um olhar profundo sobre dois grandes vilões – a ausência de informações e a falta de identidade do ensino técnico. Autores: Alcemir Horácio Rosa e Francisco José Alves de Aquino. Este artigo foi publicado em 2019 está disponível no link: <https://www.redalyc.org/journal/5606/560662198041/560662198041.pdf>
- 2) Educação Profissional e evasão escolar em contexto: motivos e reflexões. Autores: Natália Gomes da Silva Figueiredo e Denise Medeiros Ribeiro Salles, publicado na Revista Ensaio: avaliação e políticas educacionais em 2017, disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362017002500397>
- 3) Evasão escolar: um estudo de caso no ensino técnico em administração do ABC paulista. Este artigo é fruto de uma investigação desenvolvida pelo PPGE da USCS pela aluna Cláudia Aparecida Siola Fiorotti sob a orientação da professora Sanny Silva da Rosa cuja publicação ocorreu neste ano de 2022 na Revista Debates em Educação Científica e Tecnológica. Ele pode ser encontrado no link: <https://doi.org/10.36524/dect.v12i1.1482>
- 4) Refletindo sobre a evasão de um curso técnico do Pronatec. Autores: Caio Ruano da Silva, Beatriz Rios Pimentel e Kyria Rebeca Finardic. UNOPAR Cient., Ciênc. Human. Educ., Londrina, v. 15, n. 3, p. 239-247, Out. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Kyria-Finardi/publication/318635253_Refletindo_sobre_a_Evasao_em_um_Curso_Tecnico_do_PRONATEC/links/5972e1f9a6fdcc83488263d5/Refletindo-sobre-a-Evasao-em-um-Curso-Tecnico-do-PRONATEC.pdf. Acesso em: 28 out. 2022.
- 5) Desafios da gestão contra a evasão escolar no ensino médio das escolas públicas, autoria: Cássia Ramos dos Santos, Regiane Gonçalves Bastos e Veronica Heloisa de Oliveira. Este artigo encontra-

se publicado nos Cadernos da Pedagogia da Ufscar, volume 14, nº 27 de 2020. Está disponível em link: <https://www.cadernosdapedagogia.ufscar.br/index.php/cp/article/view/1324>. Acesso em: 28 out. 2022.

DICAS

Busca ativa: você sabia que a Busca Ativa Escolar é uma plataforma gratuita para ajudar os municípios a combater a exclusão escolar? Foi desenvolvida pelo UNICEF em parceria com Undime, Congemas e Conasems. Quer saber mais? Acesso o link: <https://www.unicef.org/brazil/busca-ativa-escolar>

Busca ativa e o professor: no processo de busca ativa o professor é fundamental para localizar os alunos que abandonaram a escola. Quer saber mais sobre isso? Lei uma reportagem publicada no site do Instituto Claro de Educação acessando o site: <https://www.institutoclaro.org.br/educacao/nossas-novidades/reportagens/busca-ativa-professor-e-fundamental-para-localizar-alunos-que-abandonaram-escola/>

FILMOGRAFIA

A evasão escolar é um problema sério cujas causas são as mais variadas, conforme tem sido apontado na literatura, assim como nas pesquisas científicas a exemplo da investigação que originou este PAE. Por essa razão, a temática tem sido explorada, também pelos grandes estúdios de gravação já há algum tempo. Para se ter uma ideia sobre o assunto, buscando no Google a temática, a Filmes.com, por exemplo, fez uma lista de dez filmes sobre o assunto (<https://filmetipo.com/sobre/8490-evasao-escolar>) Acesso em: 28 out. 2022.

A lista contém os melhores, novos e mais adequados "filmes sobre evasão escolar" ordenados por relevância. O sistema de recomendação escolheu filmes e séries de realista, grave, se sentir bem, tocando, sombrio e melancólico sobre / em que / com enredo adolescente, evasão escolar, amigos, vinda de idade, amizade, juventude, colegial, Sala de aula, relações familiares e escola principalmente, gêneros de Drama, Comédia e Romance gravados em / no / na EUA, Japão, Canadá e nos outros países.

Analisando os trailers dos filmes, constatamos que alguns deles são bastante interessantes para ser realizar um trabalho com professores, durante uma reunião de formação. É claro que não há como utilizar o filme inteiro, mas é possível utilizar trechos para evidenciar os diferentes motivos que podem levar a evasão escolar. A seguir, apresentamos as informações principais sobre esses filmes/séries que foram extraídas do site Filmes.com. Na ocasião da elaboração deste PAE, constatamos que estes filmes estavam disponíveis em diferentes plataformas de streamings, tais como: Netflix, Amazon Prime, assim como no Youtube.

A Voz do Silêncio – Koe No Katachi (2016)

Nome original: 映画 聲の形 (copiado do original)

Gênero: Animação, drama

País: Japão

Duração: 130 min.

Sinopse: Nishimiya Shouko é uma estudante com deficiência auditiva. Durante o ensino fundamental, após se transferir para uma nova escola, Shouko passa a ser alvo de bullying e em pouco tempo precisa se transferir. O que ela não esperava é que alguns anos depois, Ishida Shouya, um dos valentões que tanto a fez sofrer no passado surgisse de novo em sua vida com um novo propósito.

Curtindo a Vida Adoidado (1986)

Nome original: Ferris Bueller's Day Off

Gênero: Comédia

País: Estados Unidos

Duração: 103 min.

Sinopse: No último semestre do curso do colégio, estudante (Matthew Broderick) sente um incontrolável desejo de matar a aula e planeja um grande programa na cidade com a namorada (Mia Sara), seu melhor amigo (Alan Ruck) e uma Ferrari. Só que para poder realizar seu desejo ele precisa escapar do diretor (Jeffrey Jones) do colégio e de sua própria irmã (Jennifer Grey).

Os Heróis do Mal (2015)

Nome original: Los héroes del mal

Gênero: Crime, Drama, Suspense

País: Espanha

Duração: 98 min.

Sinopse: Três adolescentes desajustados se unem para se vingar daqueles que lhes causam mal. Mas quando dois deles começam a rever suas ações, o terceiro passa a se render cada vez mais para suas tendências violentas.

Extraordinário (2017)

Nome original: Wonder

Gênero: Drama, Família

País: EUA, Hong Kong, Canadá

Duração: 113 min.

Sinopse: Auggie Pullman (Jacob Tremblay) é um garoto que nasceu com uma deformação facial. Pela primeira vez, ele irá frequentar uma escola regular, como qualquer outra criança. No quinto ano, ele irá precisar se esforçar para conseguir se encaixar em sua nova realidade.

O Jardim das Palavras (2013)

Nome original: 言の葉の庭 (copiado do da fonte)

Gênero: Animação, drama, romance

País: Japão

Duração: 46 min.

Sinopse: Takao, que está treinando para ser sapateiro, matou aula e está desenhando sapatos em um jardim. Ele conhece uma misteriosa mulher, Yukino, que é mais velha do que ele. Então, sem marcar os horários, os dois começam a se ver periodicamente, mas somente em dias chuvosos. Eles aprofundam sua relação e se abrem um para o outro, mas o fim da temporada de chuva logo se aproxima...

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste PAE foi apontar um conjunto de sugestões focalizando estratégias e ações com foco na mitigação da evasão escolar no ensino técnico de nível médio. A proposição desse plano de ação está pautada nos depoimentos de alunos evadidos da Etec Robert Kennedy que participaram da pesquisa “Evasão escolar em uma unidade descentralizada do centro Paula Souza”.

Esperamos que este PAE possa ser utilizado por gestores das Etec, não apenas da Etec Robert Kennedy em ações em prol da mitigação da evasão escolar. É sabido que o CPS vem implementando várias ações focalizando a mitigação da evasão escolar, portanto a ideia é que esta seja mais uma alternativa que poderá colaborar com essa política educativa.

REFERÊNCIAS

ARROYO, M. G. Educação e exclusão da cidadania In: BUFFA, Ester. **Educação e cidadania: quem educa o cidadão**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

BRASIL. **Portaria normativa nº 17**, de 28 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Diário Oficial da União, Ministério da Educação, n. 248, Seção 1, p. 20. Disponível em: Acesso em: 22 maio 2020.

CENTRO PAULA SOUZA. **Sobre o Centro Paula Souza**: informações institucionais. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza/>. Acesso em: 07/10/2021.

CEVALLOS, I. O Mestrado Profissional em Ensino de Matemática e o desenvolvimento profissional de professores: um desafio institucional. **Educação Matemática Pesquisa: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação Matemática**, vol. 13 nº 2, 2011.

DRUCKER, Peter. F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DORE, Rosemary; Lüscher, Ana Zuleima. Permanência e evasão na educação técnica de nível médio em Minas Gerais. **Cadernos de pesquisa**, v. 41, n. 144. 2011.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, p. 147-178, 2007.

FERREIRA, L. A. M. **Direito da criança e do adolescente**: direito fundamental à educação. Presidente Prudente – SP, 2001.

FORMIGA, Nilton S.; SÁ, Gerônimo Lucena; BARROS, Sebastiana Mota. As causas da evasão escolar? Um estudo descrito em jovens brasileiros. **Psicologia. PT**. O Portal dos Psicólogos, 2012, p. 6-8. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0617.pdf>. Acesso em: 23/09/2021

FONTES FILHO, J. R. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa**: aplicações no setor turístico. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2006.

GARCIA, Paulo Sérgio.; MIRANDA, Nonato Assis de. A gestão escolar e a formação docente: um estudo em escolas de um município paulista. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 12, n. 4, p. 2210–2230, 2017.

MATOS, O. A.; VENÂNCIO, D. M.; DUTRA, A. Gestão estratégica em instituições de ensino superior: mapeamento das publicações científicas no período de 1997 a 2012. **Revista GUAL**, v. 7, n. 1, p. 106-127, 2014.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NERI, Marcelo. **Motivos da evasão escolar**. 2009. Disponível em: https://www.cps.fgv.br/ibrecps/TPE/TPE_MotivacoesEscolares_fim.pdf Acesso em: 26/06/2021.

PAULA, Natalia de. **5W2H Educacional: como criar planos de ação efetivos e sustentáveis**. 6 maio 2020. Disponível em: <https://rubeus.com.br/blog/5w2h-educacional/>. Acesso em: 07 fev. 2021.

RIBAS, Thomas. **5W2H: plano de ação e exemplos para usar na sua empresa**. Disponível em: <https://thomazribas.com/gestao/5w2h>. Acesso em: 07 fev. 2021.

RUBEUS. **5W2H educacional: como criar planos de ação efetivos e sustentáveis**. Disponível em: <https://rubeus.com.br/blog/5w2h-educacional/>. Acesso em: 07 fev. 2021.

RUMBERGER, Russell. W. Why students drop out of school. *In*: ORFIELD, Gary (Ed.). **Dropouts in America: Confronting the graduation rate crisis** 2006. Cambridge: Harvard Education Press. p.131-155.

SANTOS, B. M. et al. Planejamento estratégico de uma pequena empresa por meio das matrizes importância-desempenho e critério-processo. **Exacta – EP**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 619-633, 2016.

SCHARGEL, Franklin P; SMINK, Jay. **Estratégias para o problema da evasão escolar**. São Paulo: Qualitymark, 2002

STEARNS, Elizabeth; GLENNIE, Elizabeth J. When and Why Dropouts Leave High School. **Sage Journals**, volume 38, Issue 1, 2006.

XAVIER, Leonardo; MIWA, Giovanna. **A ferramenta de gestão 5W2H**. 2 ago. 2019. Disponível em: <https://www.jreng.net/post/2019/08/02/a-ferramenta-de-gest%C3%A3o-5w2h>. Acesso em: 16 abr. 2021.