



Planejamento Estratégico Situacional – Um Estudo sobre a problemática da evasão no Centro de Educação Profissional Ezequiel Ferreira Lima

(Educação - Artigo Completo)

Diego Garcia Santos (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul) diegogasa50@hotmail.com

Vanessa Cardoso de Moura (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul)

vanessaufms@yahoo.com.br

Angela Maria Frata (Faculdade de Tecnologia Senai Campo Grande) ufrata@senai.ms.br

Resumo:

Diante da facilidade hoje de se ter acesso às instituições de educação o desafio agora passou a ser o de manter o estudante frequente e evitar a evasão. Este trabalho teve por objetivo propor medidas e ações que visem à redução dos índices de evasão no Centro de Educação Profissional Ezequiel Ferreira Lima (CEPEF). Para identificar os problemas que originam essa situação e posteriormente propor soluções, foi realizado pela equipe de diretores e coordenadores do Centro de Educação, o presente Planejamento Estratégico Situacional. A metodologia deste planejamento prevê a elaboração de uma lista de causas, problemas e consequências, onde foi possível detectar uma relação de motivos que levam o aluno a evadir. Foi observada uma grande quantidade de fatores que, individualmente ou somadas, fazem o estudante abandonar o curso. Com esta constatação, elencou-se um grupo de ações para combater e/ou minimizar o crescente número de estudantes evadidos neste Centro. Estas propostas vão desde a ampliação da divulgação dos cursos e da atuação dos técnicos, até a revisão de projetos e metodologias adotadas em sala de aula, e estarão presentes durante todo o período de execução dos cursos.

Palavras-chave: CEPEF. Educação profissional. Evasão escolar.

1 Introdução

A educação é um dos direitos que o cidadão tem, confirmado pela “Constituição Cidadã” de 1988, e muito tem se avançado na questão de permitir o acesso a ela por todos os brasileiros. No entanto, se a dificuldade não é mais com o acesso à educação, o problema agora está na permanência dos estudantes em seus cursos, fato este facilmente comprovado pelos altos índices de evasão vistos hoje. Esta é uma temática que não é recente, mas que vem ganhando muita atenção por parte dos envolvidos na educação brasileira, até por que se refere à utilização dos escassos recursos públicos disponíveis. Por abordar e tratar de diversos temas “externos” à escola e da história de cada indivíduo, talvez por isso, discutir a evasão escolar se torne um assunto tão complexo e de difícil solução.

No Estado de Mato Grosso do Sul, houve desde 2003 um forte impulso dado pelo Governo Estadual para a educação profissional, principalmente com a criação do Centro de Educação Profissional Ezequiel Ferreira Lima (CEPEF), que é uma escola da rede estadual de ensino que atua somente com cursos técnicos de nível médio, de forma gratuita e procurando atender as demandas por capacitação e qualificação existentes em Campo Grande - MS. O Centro trabalha com cursos técnicos presenciais e a distância, como a Rede e-Tec e o Programa Profucionário. O Centro foi fundado por meio do Decreto Governamental nº 11.195, publicado no Diário Oficial nº 5.987, em 29/04/2003.

Atualmente oferece os seguintes cursos a comunidade:



- ✓ Cursos Presenciais – Técnico em Biblioteca, Técnico em Comunicação Visual, Técnico em Cozinha, Técnico em Eletrônica, Técnico em Eletrotécnica, Técnico em Eventos, Técnico em Hospedagem e Técnico em Recursos Humanos;
- ✓ Curso a distância - Técnico em Administração;
- ✓ Cursos do Profuncionário – Alimentação Escolar, Infraestrutura Escolar, Multimeios Didáticos e Secretaria Escolar.

Os processos de divulgação, seleção e matrículas dos interessados é feito normalmente duas vezes ao ano, com exceção do ano de 2015, quando só houve uma oferta de turmas novas.

A evasão gera desperdício de recursos públicos, além de tirar a vaga daquele estudante realmente interessado e que faria todo o curso, mas que por algum motivo não teve a oportunidade de ingresso no curso por não haver mais vagas.

Diante deste contexto, o presente trabalho apresenta um Planejamento Estratégico Situacional que através de ações sócio organizacionais propõe soluções para a problemática apontada, a qual assola não só a referida unidade escolar, mas sim toda a educação brasileira.

O objetivo deste artigo é propor medidas e ações que visem à redução dos índices de evasão no Centro de Educação Profissional Ezequiel Ferreira Lima (CEPEF), e que por sua vez possam ser usados ou adotados por outras unidades escolares da Rede Estadual de Ensino.

Como objetivos específicos relaciona-se os seguintes:

- ✓ Identificar as possíveis causas motivadoras da evasão escolar;
- ✓ apontar as consequências e responsáveis para estas causas da evasão escolar; e
- ✓ propor medidas que impactem positivamente nesta problemática, minimizando-a ou até mesmo zerando estes índices.

2 Metodologia

Para este trabalho adotou-se o Planejamento Estratégico Situacional (PES), surgido em 1970 como resultado da procura de um mecanismo que auxiliasse o trabalho cotidiano dos dirigentes e gestores públicos. Foi criado pelo ex-ministro de planejamento chileno do Governo Allende, Carlos Matus, que segundo ele, foi fruto de um longo período de reflexão durante o período em que ficou preso por conta de um golpe militar. (GIACOMINI, 2008, p. 05).

Dentre as suas principais características, o método PES nega a possibilidade de um único diagnóstico da realidade, reconhece que os atores envolvidos nunca têm o total controle das ações e seus efeitos e que a interação humana nunca é totalmente previsível.

Sabendo-se das características deste método de planejamento e preocupados com as altas taxas de evasão, a Direção do CEPEF realizou diversas reuniões com seu corpo técnico e pedagógico, entre os meses de novembro de 2015 a fevereiro de 2016, quando aplicou esta metodologia, de forma simplificada, para realizar o levantamento das causas, consequências e possíveis soluções que poderiam ser tomadas para a solução ou minimização destes índices.

Para estas reuniões os coordenadores, técnicos e pedagógicos, fizeram pesquisas bibliográficas buscando monografias, artigos e trabalhos que tratem deste mesmo assunto. Na primeira das três reuniões realizadas durante o mês de fevereiro de 2016, os professores foram convidados a participar e fazer suas colocações e sugestões, e muitos deles participaram e o fizeram. Estas recomendações depois foram consolidadas em um documento único.

Nas primeiras reuniões, utilizando o método do “*brainstorming*”, foram levantados os problemas da escola, chegando-se a conclusão de que todos eles se inter-relacionavam com as



altas taxas de evasão escolar apresentados em todos os cursos, inclusive sendo necessária uma redução no número de coordenadores técnicos, ocorrida em julho de 2015, uma vez que havia turmas com mais professores e coordenadores do que estudantes. Diante esta situação, três coordenadores técnicos foram dispensados e houve uma clara sinalização dos gestores da educação no Estado, de que mais cortes no pessoal poderiam acontecer se este cenário não fosse alterado. Os problemas citados foram agrupados em cinco grandes grupos por suas semelhanças.

Tendo em vista estes cinco problemas principais, apontados por sua constante ocorrência nos cancelamentos de matrículas e contato feitos informalmente com os desistentes, criou-se uma “matriz de seleção de problemas”, onde estes problemas teriam que ser avaliados de acordo com os seguintes critérios: Impacto, Governabilidade, Factibilidade e Custo de Postergação.

O “impacto”, é referente ao vínculo ou ligação que esta situação tem com o problema (nó crítico) citado, ou seja, se for “alto” seu vínculo, quer dizer que sua solução impactaria grandemente no problema, e se for “baixa”, seu impacto positivo será pequeno no problema. A “governabilidade” trata da capacidade que a instituição/atores envolvidos tem para agir na solução ou minimização dos efeitos deste problema.

A “factibilidade” trata da habilidade ou conhecimento que os envolvidos tem para agir na solução da situação, e por fim, o “custo de postergação” trata do custo que pode advir do adiamento da solução de determinado problema.

Com a construção desta “matriz de seleção de problemas” é possível perceber em qual problema se tem o maior impacto, maior governabilidade, maior factibilidade e maior custo de postergação, sendo este, a partir de agora, o problema prioritário a ser explicado.

Parte-se para a “explicação ou análise do problema”, momento no qual se aborda as possíveis causas para este, bem como as suas consequências. Aqui se tem especial atenção às causas críticas, que são aquelas que uma vez combatidas, terão forte influência na solução do problema. É importante que se tenha alta governabilidade sobre este problema.

Como resultado deste processo de planejamento criou-se um “Plano de Ações para o combate da evasão escolar” que foi entregue à Coordenadoria de Educação Profissional da Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul (SED).

Este planejamento estratégico compila e condensa todos os esforços deste grupo na tentativa de apresentar medidas que solucionem a problemática da evasão escolar no Centro de Educação Profissional Ezequiel Ferreira Lima.

3. Referencial Teórico

Ao longo do tempo, diversos estudos foram feitos a respeito do tema evasão escolar e estes apontaram para diferentes aspectos, sendo que no início se buscou saber as motivações para o afastamento dos estudantes do sistema educacional, e agora, em um segundo momento, se busca analisar como os estudantes podem ser motivados a permanecerem em sala de aula e/ou frequentando seus cursos.

De acordo com o Ministério da Educação (MEC) o conceito de evasão é: “Saída definitiva do curso de origem sem conclusão, ou a diferença entre ingressantes e concluintes, após uma geração completa” (BRASIL, 1997, p. 19).

Para uma melhor compreensão, adota-se as caracterizações da evasão conforme segue:

- ✓ Evasão de curso – quando ocorre o desligamento do estudante do curso profissional ou superior em decorrência de diversas situações tais como: abandono (não realiza a



matrícula), desistência (oficial), transferência ou “reopção” (remanejamento de curso), trancamento, exclusão por decisão da instituição;

- ✓ Evasão da instituição – acarreta o desligamento do estudante da instituição a qual está matriculado;
- ✓ Evasão do sistema – ocorre o abandono do estudante de forma definitiva ou temporária o ensino superior.

Lopes (2006) afirma que:

Muito se faz para conquistar novos alunos, mas muito pouco esforço tem sido feito no sentido de reter ou aumentar o nível de satisfação de seus atuais [...]. A manutenção dos seus alunos é, cada vez mais, uma preocupação compartilhada. As taxas de evasão crescem na medida em que crescem as ofertas de novos cursos e novas instituições. (LOPES, 2006, p. 112).

Segundo Tinto (1993), o comportamento de evadir-se consiste num processo de interações. Visto que, o aluno chega ao sistema de ensino, com objetivos predefinidos e se insere no sistema social e acadêmico da instituição de ensino. Portanto, através do processo de integração ocorre a redefinição de seus propósitos, permanência ou as inúmeras formas de evasão. Para o referido autor, uma vez que, a obtenção dos benefícios para o aluno é menor que os custos, o mesmo opta pela permanência.

Quanto maior o comprometimento do aluno com a instituição e com os seus próprios objetivos, e elevado for o nível de integração acadêmica e social desse aluno, menor a probabilidade de evasão. (TINTO, 1993, p. 130).

O autor, Tinto (1993), considera que, apesar de existirem diversos estudos sobre evasão, poucos permitem a segregação das variáveis, referente aos aspectos que interferem na evasão. Mas aponta fatores que se associam à permanência, dentre os quais destacam-se:

- ✓ o status socioeconômico se revela inversamente relacionado à evasão;
- ✓ a renda tomada isoladamente é menos determinante para a permanência que a qualidade das relações familiares e suas expectativas com relação à educação dos filhos;
- ✓ o nível de expectativa dos pais influencia a própria expectativa dos filhos, como também a sua permanência nos estudos;
- ✓ a expectativa educacional é tanto mais alta quanto maior é o status social do estudante. (TINTO, 1993, p. 230).

Em suma, segundo os estudos do autor:

A permanência do aluno é determinada pela integração social acadêmica e ligada diretamente às expectativas do aluno, sendo assim, quanto maiores às perspectivas educacionais e profissionais, enfatizando que, enquanto a integração social e acadêmica for satisfatória, menos provável será a evasão do aluno. (TINTO, 1993, p. 240).

Nunes (2005) utiliza-se de um exemplo cotidiano para mensurar a questão motivacional da evasão:

Nesse sentido, uma instituição de ensino pode ser comparada com um avião que parte com 100% da capacidade ocupada, apenas deixando passageiros durante as escalas, chegando ao final do vôo com cerca de 60% das poltronas ocupadas. Entre uma ou outra escala, que nesse caso são as fases semestrais ou anuais de um curso, a capacidade ociosa vai aumentando, havendo poucas chances de substituição de “passageiros”. (NUNES, 2005, p. 125)

Para tanto, é importante ressaltar que, as causas inerentes à evasão são extremamente complexas, e fazem referência em sua maioria a fatores externos ao ambiente educacional.



Como já foi mencionado, fatores financeiros, assim como o cansaço, oriundo de atividades desempenhadas em horários contrários ao de execução dos cursos, são de grande relevância na permanência ou não do referido aluno.

Dentre os autores que abordam a temática da evasão destacam-se: Veloso (2000), Schargel e Smink (2002) e Tinto (1975/1987). Os referidos autores são categóricos ao afirmar que a evasão ocorre decorrente de diversos fatores, desde econômicos até psicológicos, tais fatores são fundamentais na decisão do aluno permanecer no curso ou não. Uma vez que, a população precisa ser qualificada para que o país possa se desenvolver, a evasão toma proporções ainda maiores ao que tange sua abrangência e complexidade.

Corroborando ao citado, Veloso (2000) afirma que:

A evasão de estudantes é um fenômeno complexo, comum às instituições no mundo contemporâneo. Nos últimos anos, esse tema tem sido objeto de alguns estudos e análises, especialmente nos países do primeiro mundo, e têm demonstrado não só a universalidade do fenômeno como a relativa homogeneidade de seu comportamento em determinadas áreas do saber, apesar das diferenças entre as instituições de ensino e das peculiaridades socioeconômico culturais de cada país. (VELOSO, 2000, p. 14)

É de suma importância à priorização por parte das instituições de ensino, ao que diz respeito, ao monitoramento do aluno no decorrer do curso, tendo em vista que, muitos cursos não dispõem da ocupação total das vagas oferecidas, e quando, as mesmas são preenchidas, não utilizam de planos de ações com a finalidade de evitar a evasão do aluno.

Segundo os autores, Schargel e Smink (2002) a abordagem sistêmica utilizada de forma eficaz é uma ferramenta na compreensão da problemática da evasão escolar:

Devemos examinar com lucidez tudo o que fazemos na escola. Nossa meta básica não é simplesmente manter os estudantes em nossas salas de aula até que conclua seus cursos, mas oferecer-lhes uma educação que os prepare para uma vida plena e produtiva que não se limita à sala de aula. (SCHARGEL E SMINK, 2002, p. 29).

Diante das pesquisas e estudos aqui citados e disponíveis não se aponta um problema ou motivo central para o aluno evadir, e sim, o que se percebe é uma grande variável de fatores e acontecimentos que se somam e fazem o estudante concluir ou não concluir seus estudos. Grande parte destes fatos e acontecimentos ocorre fora do ambiente da escola, mas que tem impacto direto e imediato dentro dela.

Diante disso, parece ser um erro pensar que a solução para este tema está somente dentro da escola e que a responsabilidade é só do corpo docente e/ou administrativo da escola. O professor atende a uma pessoa, estudante, que possui suas características individuais e uma história familiar. Dentre o curto período de tempo em que este profissional tem contato com esta pessoa, seria presunçoso acreditar que ele possa mudar ou corrigir “desvios” de personalidade, problemas familiares ou alguns anos de defasagem nos estudos.

4. Resultados

A evasão escolar vem se apresentando com um grande problema para as instituições de ensino, tanto públicas, quanto privadas. No intuito de amenizar os efeitos deste problema, a Direção do CEPEF, realizou um planejamento, seguindo a metodologia do Planejamento Estratégico Situacional, a fim de propor alternativas e ações que mudassem o atual cenário, e que gerou um “Plano de Ações” entregue à Secretaria de Estado de Educação.

Atualmente os cursos técnicos tem apresentado uma taxa de evasão de 40% ou mais ao final da carga horária, dependendo do curso. Como referência para o “percentual de evasão” no CEPEF,

tomou-se todas as turmas iniciadas no ano de 2014 que já concluíram ou que ainda estão em curso.

Tabela 03 – Relação de cursos, alunos matriculados, alunos frequentes e taxa de evasão no CEPEF

Nome do Curso e Turno	Alunos matriculados	Alunos que ainda estão frequentes	Taxa de Evasão	Módulo atual / Quantidade de módulos
1º semestre / 2015				
Comunicação Visual Matutino	45	10	77%	3/3
Comunicação Visual Noturno	45	12	72%	3/3
Nome do Curso e Turno	Alunos matriculados	Alunos que ainda estão frequentes	Taxa de Evasão	Módulo atual / Quantidade de módulos
Cozinha Noturno	40	19	52%	2/3
Eletrônica Noturno	40	24	40%	2/4
Eventos	38	11	72%	2/3
2º semestre / 2015				
Eletrônica	40	23	43%	1/4

Fonte: Centro de Educação Profissional Ezequiel Ferreira Lima (CEPEF/2016).

Durante o ano de 2015 o Centro de Educação Profissional realizou dois processos de divulgação e seleção de novos estudantes, sendo que no primeiro semestre iniciaram as turmas dos cursos Técnico em Comunicação Visual Matutino e Noturno, Técnico em Cozinha Noturno, Técnico em Eletrônica Noturno e Técnico em Eventos Vespertino, e no início do segundo semestre daquele ano começou uma turma do Curso Técnico em Eletrônica Noturno.

Com a utilização do processo de planejamento estratégico situacional foram apontadas as possíveis causas e motivos para a desistência ou abandono dos cursos ali ofertados. A seguir têm-se os itens citados:

Dificuldade de aprendizado e/ou acompanhamento das disciplinas no curso – Ocasionalmente principalmente por dois motivos, que se alternam, ou que se soma em alguns casos, sendo o primeiro a má formação dos estudantes egressos do ensino médio ou que ainda estão cursando esta etapa, e em segundo lugar, o longo tempo sem estudar. Em ambos os casos, as dificuldades encontradas no curso levam o estudante a desistir;

- ✓ *Falta de afinidade com o Curso* – Muitos entram no curso sem saber ao certo do que ele trata ou aborda, e aos descobrirem que este não é o que eles esperavam, optam por desistir do curso escolhido;
- ✓ *Busca constante pela realocação ou inserção no mercado de trabalho* – Os estudantes que buscam os cursos técnicos estão à procura de realocação, inserção ou melhoria de

posição no mercado de trabalho. Especificamente no caso dos que não estão empregando e procuram inserção ou recolocação no mercado, quando estes conseguem, seja por incompatibilidade de horário, principalmente nos cursos diurnos, ou por “sobrecarga” ou cansaço do serviço, obrigando-os a fazerem um terceiro turno na escola, eles, estudantes, em sua maioria, interrompem o curso;

- ✓ *Busca pela graduação/cursos superiores* – Situação observada principalmente nos estudantes que ainda cursam o ensino médio, e que ao concluírem esta etapa almejam os cursos superiores. Enquanto eles não conquistam este “sonho”, eles seguem no curso técnico, porém ao lograr êxito em suas tentativas, a opção é pela graduação em detrimento do curso técnico de nível médio; e
- ✓ *Dificuldade no custeio do deslocamento para o curso* – Apesar dos cursos serem gratuitos com direito ao kit escolar, lanche no intervalo e uniforme, muitos estudantes não conseguem continuar o curso por conta dos gastos com o transporte para a escola. Atualmente o aluno de curso técnico no município de Campo Grande tem direito ao passe estudante, mas os prazos pedidos para a concessão deste direito é incompatível com o calendário usado na educação profissional, obrigando os estudantes a ficarem por até dois meses tendo que gastar com seu deslocamento, o que desmotiva muitos estudantes, em sua maioria de baixo poder aquisitivo, que começam a faltar, perdendo as aulas e explicações, e por fim, perdendo o vínculo com a turma e a escola.

Após serem elencados e condensados os problemas em cinco tópicos principais, partiu-se para o “ranqueamento” destes com a atribuição de pontos que variam de um a cinco, sendo dado cinco ao problema mais importante, e um ao menos importante. Os participantes fizeram individualmente este processo, dentro do período estipulado de cinco minutos e anotaram, segundo seus entendimentos, qual a ordem de importância que estes fatos têm no problema principal proposto neste trabalho. Houve uma breve explanação sobre o que cada situação representava, para evitar duplo entendimento ou entendimento equivocados sobre o que cada um abrange e incorpora em seu contexto. A somatória de todas as anotações culminou na seguinte ordem, ou hierarquia, dos problemas encontrados no CEPEF:

Tabela 04 – Ranqueamento dos problemas apontados.

Problemas	Ordem de relevância
Dificuldade de aprendizado e/ou acompanhamento das disciplinas no curso	1º
Falta de afinidade com o Curso	2º
Busca constante pela recolocação ou inserção no mercado de trabalho	3º
Busca pela graduação/cursos superiores	4º
Dificuldade no custeio do deslocamento para o curso	5º

Fonte: Grupo de trabalho – CEPEF.

Com a ordem das prioridades definidas, o próximo passo no PES, seria analisar a influência do grupo gestor, ou propositor, nestes problemas e os outros efeitos e custos que ele gera dentro deste tema. Neste momento avaliam-se quatro itens sobre os problemas mencionados, Impacto, Governabilidade, Factibilidade e Custo de Postergação. Após esta etapa do planejamento há um novo “ranqueamento” e, neste momento pode haver uma alteração na hierarquia dos problemas ou nós críticos, sendo possível que o problema apontado inicialmente como o mais importante ou principal, possa ser visto não mais como o principal, e sim como um problema secundário. Foi o que ocorreu neste caso, conforme demonstra a tabela 5:

Tabela 05 – Resultado da matriz de seleção de problemas

Problemas	Impacto	Governabilidade	Factibilidade	Custo de Postergação	Colocação
Dificuldade de aprendizado e/ou acompanhamento das disciplinas no curso	Alto	Baixa	Baixa	Alto	2°
Falta de afinidade com o Curso	Alto	Baixa	Alta	Médio	1°
Busca constante pela recolocação ou inserção no mercado de trabalho	Médio	Baixa	Baixa	Médio	4°
Busca pela graduação/cursos superiores	Médio	Baixa	Médio	Médio	3°
Dificuldade no custeio do deslocamento para o curso	Médio	Baixa	Baixa	Médio	5°

Fonte: Grupo de trabalho – CEPEF.

Após a aplicação desta matriz percebeu-se uma alteração na ordem das prioridades apontadas pelo grupo de trabalho, onde se acreditou que a maior dificuldade seria com a dificuldade de aprendizado e/ou acompanhamento do curso, neste momento, devido a sua factibilidade e ao seu custo de postergação, apareceu como “problema prioritário” ou “nó crítico”, a “**Falta de afinidade com o Curso**”. Esta é uma das vantagens deste processo de planejamento, pois possibilita o foco da discussão em fatos “tangíveis” ao grupo, e não se “perde” em discussões alongadas e infrutíferas sobre ações e problemas em que o grupo não tem nenhuma influência, ou em que não pode agir.

Tabela 06 – Fluxograma de causas e consequências da “Falta de afinidade com o curso”.

Causas	Problema	Consequências
Desconhecimento, por parte dos interessados, das áreas de atuação de cada curso técnico	Falta de afinidade com o curso	Falta de entendimento do estudante quanto aos objetivos do curso
Falta de ligação ou inserção com a área de atuação do curso		Falta de envolvimento do estudante com os demais colegas
Escolha de curso de forma descompromissada e aleatória		Falta de identificação deste estudante com as disciplinas do curso

Fonte: Grupo de trabalho – CEPEF.

Com esta definição de “novo” nó crítico, o grupo deve pensar nas causas e em suas consequências que tendem a agravar o problema motivador deste trabalho, que é a evasão

escolar no Centro de Educação Profissional Ezequiel Ferreira Lima. Baseados neste problema principal foram apontadas as principais causas, havendo concordância que esta é importante por parte de todo o grupo, bem como das consequências provenientes destas. As informações levantadas e devidamente anotadas estão na tabela 6.

✓ **Desconhecimento, por parte dos interessados, das áreas de atuação de cada curso técnico.**

Definida a causa crítica, o grupo se empenhou em encontrar e relacionar ações mitigadoras ou que possam diminuir os efeitos desta situação, definindo aqui metas a serem atingidas dentro de um determinado prazo, apontando os indicadores a serem usados, bem como os responsáveis pela execução destas ações. O prazo estabelecido, devido a urgência do problema, foi considerado o processo de divulgação e seletivo do segundo semestre, enquanto os indicadores, optou-se por um de fácil mensuração e que seja eficiente, que neste caso é o levantamento feito pela Secretaria da Escola, quando os alunos assinam o cancelamento da matrícula, ou ainda os levantamentos feitos pelos coordenadores técnicos de curso que ligam e conversam com os alunos desistentes e evadidos. Na indicação dos responsáveis houve a inserção de um departamento de fora da estrutura do Centro, mas que pertence à Secretaria de Estado de Educação e que é primordial naquela ação.

Tabela 07 – Matriz de ações para enfrentar o “desconhecimento, por parte dos interessados, das áreas de atuação de cada curso técnico”.

Causa	Ações	Metas	Prazo	Indicadores	Responsáveis
Desconhecimento, por parte dos interessados, das áreas de atuação de cada curso técnico	Apresentação do curso e área de atuação antes do período de matrícula, e não mais na “aula inaugural”	Diminuir a evasão pelo motivo de “não identificação com o curso”	2º sem. de 2016	Diminuição na evasão por falta de identificação com o curso	Coordenação técnica e a pedagógica de curso
Desconhecimento, por parte dos interessados, das áreas de atuação de cada curso técnico	Criação de um vídeo institucional falando sobre o curso para ser usado no processo de divulgação e pré-matrícula dos cursos	Diminuir a evasão pelo motivo de “não identificação com o curso”	2º sem. de 2016	Diminuição na evasão por falta de identificação com o curso	Coordenação técnica de curso e Curso Técnico em Comunicação Visual
	Inserir link de material explicativo sobre o curso no site – matriculadigital.ms.gov.br	Diminuir a evasão pelo motivo de “não identificação com o curso”	2º sem. de 2016	Diminuição na evasão por falta de identificação com o curso	Coordenação técnica de curso, Direção e Central de Matrículas

Fonte: Grupo de trabalho – CEPEF.

A matriz apresentada na tabela 07 sintetiza como ocorreu esta parte do processo de planejamento, como já mencionado as duas causas consideradas, sendo o conhecimento e desconhecimento, por parte dos interessados, das áreas de atuação de cada curso. A partir destas causas foram definidas as ações a serem seguidas, bem como prazos e metas para atingir os objetivos propostos. Além disso, foram criados os indicadores para avaliação dos resultados e os respectivos responsáveis pelo desenvolvimento.



Conforme demonstrado na tabela 07, neste momento três ações foram apontadas como fundamentais para a solução deste problema, e elas são de alta factibilidade, uma vez que o CEPEF possui os recursos humanos e materiais para sua consecução, e também são de alta governabilidade, uma vez que esta instituição possui autonomia para a elaboração de material desta natureza.

Este processo de Planejamento Estratégico Situacional possibilita que se mantenha o foco nos problemas “solucionáveis”, evitando assim as discussões e debates sobre temas insolúveis ou que não dependam das ações do grupo responsável pelo trabalho. Esta, sem dúvidas, é uma das principais vantagens percebidas neste processo.

Além das ações citadas acima, várias outras foram propostas levando-se em consideração todos os pontos mencionados. O grupo aproveitou o momento de discussão para discorrer sobre todos os problemas e dificuldades apontadas, até mesmo porque todas elas se inter-relacionam com o tema principal e não podem ser desprezados.

4.1 Proposição de soluções

Como resultado do processo de Planejamento Estratégico Situacional várias ações e propostas foram feitas, ressaltando que todas estas são dentro da área de atuação da instituição de ensino, não incluindo aqui ações de responsabilidade dos outros envolvidos, como a SED, estudantes e suas famílias.

Estas ações propostas ocorrerão em variadas fases, partindo do processo de divulgação dos cursos, quando o interessado tem conhecimento sobre a escola e o curso, quando este se inscreve para o curso que ele quer, no momento em que ele faz a seleção, necessária quando se tem mais candidatos do que vagas, no momento em que ele se matricula, até o momento em que começam as aulas e ele tem contato com o corpo docente e os outros estudantes do Centro. Estas ações continuam e devem ser constantes durante a execução do curso até o seu término, inclusive nas situações em que ocorrem os estágios ou quando estes são encaminhados para o mercado de trabalho. Enfim, é um trabalho permanente, pois apesar de ter sua maior incidência nos começos dos cursos, a evasão não ocorre somente durante este período.

Apontado com um “nó crítico”, a falta de informação por parte dos interessados nos cursos técnicos do CEPEF tem várias razões, mas a principal delas talvez seja o curto período dado para a divulgação dos processos seletivos e pela ainda “estranheza” ou falta de informações que os cursos técnicos tem no município de Campo Grande/MS. Ainda é grande o número de pessoas que desconhecem os cursos técnicos de nível médio e o Centro de Educação Profissional, o que se dirá especificamente dos cursos ali ofertados.

O CEPEF já começou no ano passado a preparar vídeos explicativos e ilustrativos sobre cada curso, e eles ficam disponíveis para acesso no site da escola – www.cepef.ms.gov.br, e na mídia social Youtube. Este material ajudará muito na elucidação de várias dúvidas e poderá incentivar, ou não, uma pessoa a optar por determinado curso. Este material, por meio de link, poderá ficar disponível no site da matrícula digital adotado pela SED, possibilitando informação instantânea aos interessados.

Foram produzidos vídeos institucionais também, com o intuito de promover a escola como um todo, e isso fortalecerá a imagem do Centro como referência em cursos técnicos de nível médio no município de Campo Grande/MS.

E a “aula inaugural” deve ser mantida e feita com a proposta de sanar as últimas dúvidas dos já selecionados, fazendo uma apresentação bem detalhada de todo o curso e permitindo ainda, por



ocorrer no começo das aulas, que se façam novas matrículas de estudantes a fim de se repor o número inicial de cursistas.

Deve se dar atenção especial aos diferentes perfis de estudantes vistos nos três horários de funcionamento (matutino, vespertino e noturno) do Centro. Os alunos do diurno possuem características diferentes e disponibilidade de tempo, geralmente maior para se dedicar aos estudos, apesar de serem sensíveis aos problemas familiares e à busca por trabalhos. Os estudantes da noite, em geral, já estão no mercado de trabalho e por isso chegam ao turno da noite mais cansados, além de não possuírem tanto tempo para a realização de trabalhos e pesquisas como o grupo anterior. O corpo docente deve levar em conta essas particularidades na hora de realizar seu planejamento.

As ações propostas a partir da matriz de enfrentamento foram dispostas em quatro tópicos para facilitar sua organização, e conseqüentemente seu encaminhamento para os responsáveis e gestores. Seguem as referidas ações a seguir:

4.1.1 Ações que envolvem a divulgação dos cursos para formação de novas turmas:

- ✓ Fazer uma aula de apresentação do curso para os interessados nele, mostrando o mercado de trabalho e o perfil do egresso;
- ✓ Inserir link com material explicativo sobre os cursos no site www.matriculadigital.ms.gov.br;
- ✓ Direcionar a divulgação dos Cursos no intuito de alcançar o público alvo;
- ✓ Ampliar a divulgação dos Cursos nas mídias (televisão, rádio, redes sociais) buscando parcerias com empresas, Instituições de Ensino, etc;
- ✓ Divulgar os eventos que ocorrem na escola, tornando mais conhecido os cursos, a capacitação que os estudantes recebem e a Instituição para a sociedade;
- ✓ Participar de eventos em locais públicos e em datas cívicas para mostrar a escola e os cursos oferecidos ali;
- ✓ Definir um calendário para oferta de novas turmas e cursos para todo o ano, tendo aprovação até outubro do ano anterior;
- ✓ Criar na Secretaria do Centro uma “lista” de interessados nos cursos que visitarem ou ligarem para ter informações;
- ✓ Criar um site desvinculado do site e estrutura da SED, com domínio: edu, ou .com.br, onde o acesso e alimentação das informações não dependam da Secretaria de Educação, o que atrasa o processo, ficando a responsabilidade para a direção ou uma equipe que alimentará o site. Neste ambiente virtual, além da propaganda da TVCEPEF e os vídeos explicativos de cada curso, criar a rádio CEPEF com apresentação em um horário a ser discutido para informações gerais da escola, curiosidades, avisos importantes e uma seleção de músicas, ou alguns canais com link no youtube, com algumas informações e/ou dicas dos cursos;

4.1.2 Ações de atuação junto ao estudante dentro da sala de aula:

- ✓ Estimular o aluno com premiações (*notebook, tablet, bicicleta, etc*) dadas pelo seu bom desempenho durante o módulo/curso, como já ocorreu;
- ✓ Aumentar a participação dos alunos na elaboração das aulas e dos projetos de cursos, deixando-os mais próximos das necessidades destes;
- ✓ Levar egressos atuantes no mercado de trabalho para motivar os alunos durante o módulo ou em eventos promovidos no Centro;

- ✓ Tornar real os conceitos de multidisciplinaridade e interdisciplinaridade, envolvendo assim, áreas e disciplinas afins por meio de projetos, eventos ou ações, envolvendo os professores e estudantes do curso;
- ✓ Redução do número de alunos em sala de aula no início do curso de 40 para 30 alunos. De acordo com normas de arquitetura, para o tamanho das salas de aula que o Centro possui, é possível atender 24 alunos, respeitando 1,30m² por pessoa;
- ✓ Manter o acompanhamento das faltas dos estudantes, envolvendo os professores e coordenadores, na tentativa de detectar e impedir que alguns estudantes desistam;
- ✓ Criar um horário e estrutura (sala de aula, laboratório e professor) para “reforço escolar” dos estudantes com dificuldades;
- ✓ “Aproximação” do IEL e CIEE para aumentar a credibilidade e acesso ao mercado de trabalho, para os estímulos necessários.
- ✓ Criação da “Empresa Junior” e a inclusão dos alunos neste projeto;
- ✓ Termo de Compromisso para ser assinado pelo estudante no ato da matrícula, falando sobre sua permanência no curso e sobre a conservação do patrimônio público;

4.1.3 Ações administrativas para a melhoria dos cursos:

- ✓ Busca de parcerias para estágios onde o aluno na modalidade profissional, sinta-se mais “inteirado” na área escolhida e no mercado de trabalho;
- ✓ Garantia dos recursos necessários para a execução dos cursos, como insumos para o Curso Técnico de Cozinha, placas e transistores para Eletrotécnica, entre outros;
- ✓ Ter um “olhar” diferenciado sobre o calendário letivo da educação profissional, evitando as interrupções longas, recessos, entre os módulos e no final de ano;
- ✓ Não começar novas turmas no final do ano;
- ✓ Realizar no começo do curso uma pesquisa com os estudantes matriculados, perguntando como ele soube do curso, se já conhecia o CEPEF, se já está empregado, se este curso que ele está fazendo é para ser melhorar seus conhecimentos em sua profissão ou se será uma “atividade extra” em sua vida, qual a imagem que ele tem do Centro, além dos dados socioeconômicos;
- ✓ Manter as entrevistas com os alunos desistentes e evadidos, dando preferência a conversa pessoal, mas na impossibilidade desta, poderá ser por telefone ou e-mail;
- ✓ Cobrar da SED a análise dos novos projetos apresentados no segundo semestre de 2015. Estes novos projetos estão atualizados e condizentes com a realidade do mercado de trabalho;

4.1.4 Ações voltadas à melhoria e desenvolvimento do corpo docente:

- ✓ Manter a formação continuada para os professores, porém com viés mais pedagógico, principalmente por conta do fato dos professores serem bacharéis e não terem tido contato com as teorias da educação e pedagogia;
- ✓ Valorizar o profissional, professor, com relação aos valores das aulas, incentivos e cursos, políticas para a educação profissional, entre outros;
- ✓ Planejar uma boa quantidade de aulas práticas para motivar e criar um forte “vínculo” entre os conhecimentos dados no curso e a “vida real”;
- ✓ Planejar e promover a realização de um número maior de palestras sobre assuntos específicos durante os horários do curso;
- ✓ Manter a monitoria e a comunicação com a Coordenação Técnica de curso sobre os alunos que faltaram ou que estão faltando;



- ✓ Trabalhar com formas alternativas de avaliações e trabalhos, saindo das formas tradicionais de provas;

Estas ações deverão ser implantadas ao longo deste ano letivo e seus resultados, positivos ou não, poderão ser constatados na conclusão das turmas no ano que vem, a partir do levantamento das taxas de evasão nestas.

Vale citar ainda que em relação aos projetos dos cursos técnicos oferecidos, eles foram reescritos e atualizados no segundo semestre do ano passado e aguardam aprovação da SED para serem aplicados. Estes “novos” projetos propõem uma atualização na matriz curricular, ementas das disciplinas, bem como prevendo a certificação dos concluintes de cada módulo, ao invés de apenas diplomá-los ao final do curso como ocorre hoje.

É sabido que outras causas podem interferir e/ou aparecer durante a execução do curso, mas o processo de monitoramento constante dos alunos evadidos deve ser capaz de detectá-las e incluí-las na pauta de discussão.

Por fim, vale citar que para as turmas que começaram suas aulas em fevereiro de 2016 não tiveram esta divulgação específica e mais detalhada, por isso, elas não poderão servir como parâmetro para dizer se estas ações terão ou não sucesso.

5. Conclusão

Diante o exposto neste relatório fica latente a complexidade dos motivos e razões que levam um estudante a evadir o curso. Porém, apesar desta dificuldade de determinar um motivo principal para a evasão e a partir disso propor medidas mitigadoras, é preciso ter este tema sempre em pauta nos diversos níveis e modalidades da educação brasileira e, porque não, com toda a sociedade. O processo de planejamento estratégico operacional foi muito válido, pois possibilitou enxergar e “dissecar” o problema em suas várias facetas, permitindo a criação de um grande leque de alternativas e ações a serem tomadas.

É necessária a busca pela inovação em algumas práticas em sala de aula, didáticas e metodologias que existem dentro da escola e que estão ultrapassadas e que são pouco atrativas para os “novos” estudantes. O estudante deste século mudou muito e o que se percebe às vezes é que as escolas não acompanharam estas mudanças.

No caso dos cursos técnicos um grande anseio que se tem por parte dos alunos é o de disciplinas e aulas práticas, em laboratórios ou em campo, que reflitam o dia a dia e as rotinas do mercado de trabalho em que ele quer entrar, afinal estes cursos, em sua maioria, estão ligados às áreas operacionais, e não as gerenciais do mercado de trabalho.

É de suma importância levar em consideração as particularidades dos estudantes em cada curso e turno, como as diferenças existentes nos estudantes do diurno para os estudantes do noturno, que em sua grande maioria vem de um dia inteiro de serviço, alguns com trabalhos braçais, e que por isso chegam cansados na escola. Nos turnos diurnos, temos uma grande quantidade de mulheres, que além das atribuições profissionais, acumulam as funções familiares, sendo que nestes casos a escola, o curso, está em um segundo plano e, portanto, ao menor problema ou dificuldade em casa, elas pararão o curso, que não é a prioridade em sua vida, não neste momento.

Por fim, teremos ainda, algumas iniciativas que terão sucesso e êxito em um grupo, mas que não surtiram efeito em outros, dentro às vezes da mesma sala de aula, devido às suas diferentes



prioridades, necessidades e/ou expectativas. Mas isso não deverá nunca desmotivar ou inibir o gestor, que tem que estar atento e apto a construir alternativas e caminhos para a mudança.

Referências bibliográficas

BRASIL / MEC / SESU. Secretaria de Educação / Ministério da Educação. Comissão Especial de Estudos sobre a Evasão nas Instituições Públicas Brasileiras. Brasília, 1996/1997. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br>>. Acesso em: 02/01/2016.

_____. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em 29 mar. 2016.

GIACOMINI, Carlos Homero. **Planejamento Estratégico Situacional – Introdução ao Pensamento de Carlos Matus**. Instituto Municipal de Administração Pública de Curitiba/PR Curitiba, 2008. 69 p.

LOPES, Lilá Reis. **O marketing nas IES privadas da Bahia: um estudo sobre o nível de conhecimento e potencialidades de uso do marketing, e sobre as aspirações e necessidades dos estudantes candidatos. 2006**. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

NUNES, Getúlio Tadeu. **Abordagem do marketing de relacionamento no ensino educacional: Um estudo exploratório. 2005**. 149 f. Dissertação Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2016.

SCHARGEL, Franklin P; SMINK, Jay. **Estratégias para Auxiliar o Problema de Evasão Escolar**. Rio de Janeiro: Dunya., 2002. 282 p.

TINTO, Vincent. **Leaving college: rethinking the causes and cures of student attrition. 2.** ed. Chicago: The University of Chicago, 1993. 312 p.

VELOSO, Thereza Cristina M. A. **A Evasão nos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Mato Grosso, Campus Universitário de Cuiabá 1985/2 a 1995/2 – Um processo de Exclusão**. UFMT: Cuiabá. 2000. Dissertação Mestrado. Universidade Federal do Mato Grosso. 2000.

ZARIFIAN, Philipe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. 200 p.