

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CAEd - CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

**CAMILA IWASAKI**

**O DESAFIO DO ABANDONO ESCOLAR NO ENSINO MÉDIO:  
ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO PROJETO JOVEM DE FUTURO EM  
TRÊS ESCOLAS PAULISTAS**

JUIZ DE FORA

2013

CAMILA IWASAKI

**O DESAFIO DO ABANDONO ESCOLAR NO ENSINO MÉDIO:  
ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO PROJETO JOVEM DE FUTURO EM  
TRÊS ESCOLAS PAULISTAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

**Orientador:** *Prof. Dr. Tufi Machado Soares*

**JUIZ DE FORA**

**2013**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**CAMILA IWASAKI**

**O DESAFIO DO ABANDONO ESCOLAR NO ENSINO MÉDIO: ANÁLISE DAS  
PRÁTICAS DE GESTÃO DO PROJETO JOVEM DE FUTURO EM TRÊS ESCOLAS  
PAULISTAS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de  
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em  
13/08/2013.

---

Membro da Banca - Orientador(a)

---

Membro da Banca Externa

---

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, ..... de ..... de 20.....

Para Valk, Caio e Fabio, que me ensinaram o que é amar.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Fabio, pelo companheirismo, pela atenção, seu amor e pelo apoio durante esses dois anos em que nem sempre pude estar presente.

À minha mãe, Valquiria, e ao meu irmão, Caio, pela força, carinho e palavras de incentivo para continuar a caminhada. À minha família, pelo apoio em todos os momentos.

À minha amiga e irmã, Ana Castanho, por toda a força que ela me traz e todo o apoio e incentivo para eu não desistir. E à Clara Azevedo, irmana de vida, de ideias e de sonhos.

Aos meus amigos Alex Moreira, Alexandra Forestieri, Deusiane Paiva, Elizabete Mofacto, Juliana Coutinho, Antonia Edna Belem, Roberta da Silva e Mariana Calife pela parceria, por me ensinarem que a aprendizagem é um processo coletivo, divertido e especial e pela vida em Juiz de Fora, da qual sentirei saudades. Obrigada também a todos os colegas da Turma de 2011.

Ao meu orientador, Prof. Tufi Soares, e à equipe do núcleo de formação do Caed, pela disposição em acolher esse trabalho, com intervenções críticas e positivas para a sua conclusão.

Ao Instituto Unibanco por me proporcionar a oportunidade de cursar o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública em Juiz de Fora.

E, em especial, agradeço, com todas as minhas forças, à equipe incrível da Gestão do Conhecimento, profissional e parceira, com quem eu tenho a honra de trabalhar.

## RESUMO

Esta Dissertação de Mestrado tem como objetivo analisar o problema do abandono dos estudantes em três escolas públicas estaduais de Ensino Médio de São Paulo que adotaram o Projeto Jovem de Futuro, realizado por meio de uma parceria entre o Instituto Unibanco e a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. Apesar das escolas participantes do Projeto, em sua maioria, apresentarem excelentes resultados em relação ao desempenho dos alunos, passados três anos de execução do Jovem de Futuro muitas não conseguiram melhorar os índices de abandono escolar. Com a finalidade de estruturar uma proposta com práticas de gestão voltadas para o combate ao abandono no Ensino Médio e que possam ser incorporadas ao escopo do Projeto Jovem de Futuro, essa pesquisa partiu das hipóteses de que o desenvolvimento de ações voltadas para a permanência dos alunos depende fortemente da visão que os gestores escolares possuem a respeito das causas e motivos do abandono escolar, e que é muito difícil para uma escola conseguir desenvolver práticas de gestão que contribuam, concomitantemente, para a melhoria do desempenho e a diminuição do abandono. Dessa maneira, buscou-se compreender a realidade, as ações desenvolvidas e a visão de membros do corpo diretivo de três escolas participantes do Projeto. Para isso, foi realizado um estudo de caso comparativo, com a análise documental dos planos de ação das escolas e de seus indicadores, complementada pela pesquisa de campo que contou com entrevistas semiestruturadas com membros da equipe de gestão. Os resultados obtidos evidenciaram a necessidade de revisões no escopo do Jovem de Futuro, de modo a torná-lo mais aderente às necessidades das escolas, bem como, a partir da pesquisa, foi possível levantar algumas práticas de gestão que podem inspirar outras escolas a combater o abandono escolar no Ensino Médio.

Palavras-chave: Abandono Escolar, Ensino Médio, Projeto Jovem de Futuro.

## **ABSTRACT**

This master degree dissertation has the purpose to analyze the problem of the abandon of high school students in three public state schools, which adopted the Jovem de Futuro Project, realized through a partnership between the Instituto Unibanco and the Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. In spite of the excellent results obtained by the involved schools in relation to the academic performance of the students in three years of the project, lots of schools have not been obtained success in decreasing the abandon by the students. In order to create a proposal with management practices to compel the abandon of the students, this search defined that the development actions depend directly on the perspective of the schools managers in respect to the reasons and motives, which cause the respective abandons. Therefore, this work tried to understand the reality, the developed actions and the view or perspective of the managers or directors of the three schools, which participate of the project. Thus, it was realized a study of a comparative case with the documental analysis of the action pans of the schools and their indicators along with a field search, which had semi-structure interviews with the members of the managers of the schools. The obtained results showed the necessity of revisions in the scope of the Jovem de Futuro Project in order make it more effective to the needs of the schools. In addition, through this search it was possible to raise some management practices, which definitely can inspire other schools to compel the abandon of high school students.

Key-words: Abandon, High School, Jovem de Futuro Project.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Diagrama 1: Suporte oferecido pelo Projeto para as escolas participantes – p.27

Gráfico 1: Análise dos tipos de atividade. Planos de ação 2010 a 2012 – Escola 1 – p. 43

Gráfico 2: Distribuição de recursos por tipo de atividade. Planos de ação 2010 a 2012 – Escola 1 – p. 45

Gráfico 3: % de recursos orçados por tipo de atividade em 2010 – Escola 1 – p.46

Gráfico 4: % de recursos orçados por tipo de atividade em 2011 – Escola 1 – p.46

Gráfico 5: % de recursos orçados por tipo de atividade em 2012 – Escola 1 – p.47

Gráfico 6: Análise dos tipos de atividade. Planos de ação 2010 a 2012 – Escola 2 – p. 51

Gráfico 7: Distribuição de recursos por tipo de atividade. Planos de ação 2010 a 2012 – Escola 2 – p. 52

Gráfico 8: % de recursos orçados por tipo de atividade em 2012 – Escola 2 – p.53

Gráfico 9: % de recursos orçados por tipo de atividade em 2011 – Escola 2 – p.53

Gráfico 10: % de recursos orçados por tipo de atividade em 2012 – Escola 2 – p.54

Gráfico 11: Análise dos tipos de atividade. Planos de ação 2010 a 2012 – Escola 3 – p.58

Gráfico 12: Distribuição de recursos por tipo de atividade. Planos de ação 2010 a 2012 – Escola 3 – p.58

Gráfico 13: % de recursos orçados por tipo de atividade em 2010 – Escola 3 – p.59

Gráfico 14: % de recursos orçados por tipo de atividade em 2011 – Escola 3 – p.59

Gráfico 15: % de recursos orçados por tipo de atividade em 2012 – Escola 3 – p.60



## LISTA DE TABELAS

- Tabela 1: Crescimento em proficiência (2007 vs. 2010) – p.29
- Tabela 2: Análise da evolução da proficiência das escolas selecionadas – p.35
- Tabela 3: Análise da evolução das taxas de abandono das escolas selecionadas – p.36
- Tabela 4: Tipologia estruturada para a classificação das atividades dos planos de ação das escolas – p.37
- Tabela 5: Escores nas avaliações realizadas pelo Projeto JF entre 2009 e 2012 e Metas – Escola 1 – p.42
- Tabela 6: Valor total dos recursos financeiros orçados nos planos de ação de 2010 a 2012 – Escola 1 – p.44
- Tabela 7: Dados do monitoramento físico-financeiro – Escola 1 – p.48
- Tabela 8: Escores nas avaliações realizadas pelo Projeto JF entre 2009 e 2012 e Metas – Escola 2 – p.50
- Tabela 9: Valor total dos recursos financeiros orçados nos planos de ação de 2010 a 2012 – Escola 2 – p.54
- Tabela 10: Dados do monitoramento físico-financeiro – Escola 2 – p.55
- Tabela 11: Escores nas avaliações realizadas pelo Projeto JF entre 2009 e 2012 e Metas – Escola 3 – p.57
- Tabela 12: Valor total dos recursos financeiros orçados nos planos de ação 2010 a 2012 - Escola 3 – p.60
- Tabela 13: Dados do monitoramento físico-financeiro – Escola 3 – p.61
- Tabela 14: Brasil e Regiões: saldo entre oferta de mão de obra e demanda de empregados qualificados e com experiência profissional em 2007 – p.65
- Tabela 15: Comparação do contexto das três escolas – p.103
- Tabela 16: Características do grupo gestor e corpo docente – p.104
- Tabela 17: Comparativos do total de atividades realizadas por tipo de atividade, considerando os três anos – p.106
- Tabela 18: Comparativos do percentual médio de investimentos por ano por tipo de atividade, considerando os três anos – p.107
- Tabela 19: Visão dos gestores: motivos que levam os jovens a abandonar o Ensino Médio – p.109

Tabela 20: Comparativo das atividades desenvolvidas de combate ao abandono escolar – p.110

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEPDISA – Centro de Pesquisas de Direito Sanitário  
IDESP – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo  
IETS – Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade  
IPVS – Índice Paulista de Vulnerabilidade Social  
IU – Instituto Unibanco  
MEC – Ministério da Educação  
NAU/USP – Núcleo de Antropologia Urbana da Universidade de São Paulo  
NSE – Nível Socioeconômico  
PDDE – Programa de Dinheiro Direto na Escola  
PJF – Projeto Jovem de Futuro  
PNE – Plano Nacional de Educação  
ProEMI – Projeto Ensino Médio Inovador  
PUC – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica  
SARESP – Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo  
SMADS – Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social de São Paulo  
UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora  
USP – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

### **INTRODUÇÃO - p.14**

### **1. O PROJETO JOVEM DE FUTURO: O DESAFIO DO ABANDONO ESCOLAR – p. 18**

1.1 O Projeto Jovem de Futuro – p.19

1.2 Resultados obtidos pelas escolas do Jovem de Futuro e o desafio do abandono escolar – p.29

1.3 Conhecendo as práticas de gestão das três escolas pesquisadas – p.36

1.3.1 Escola 1 – p.40

1.3.2 Escola 2 – p.48

1.3.3 Escola 3 – p.55

### **2. APROFUNDANDO O ENTENDIMENTO SOBRE O ABANDONO ESCOLAR NO ENSINO MÉDIO – p. 63**

2.1 Panorama do problema do abandono escolar no Ensino Médio no Brasil – p.63

2.2 Referencial teórico sobre as causas e possíveis soluções para o abandono – p.67

2.3 Conhecendo a visão dos gestores das três escolas pesquisadas – p.79

2.3.1 Pesquisa na Escola 1 – p.79

2.3.2 Pesquisa na Escola 2 – p.86

2.3.3 Pesquisa na Escola 3 – p.93

2.4 Análise comparativa das práticas de gestão para o combate do abandono escolar das três escolas pesquisadas – p.104

### **3. PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O COMBATE AO ABANDONO NO ENSINO MÉDIO NO ESCOPO DO PROJETO JOVEM DE FUTURO – p.113**

3.1 Considerações iniciais para o desenvolvimento da proposta – p.116

3.2 Plano de Ação Educacional para o Jovem de Futuro – p.122

3.2.1 Eixo: mudanças estruturais no escopo do Projeto – p.123

3.2.1.1 Estratégia 1: Desenvolvimento de pesquisa qualitativa em escolas que já passaram pelo Projeto – p.124

3.2.1.2 Estratégia 2: Revisão do excesso de burocracia do Projeto – p.125

3.2.1.3 Estratégia 3: Revisão das metodologias ofertadas – p.126

3.2.1.4 Estratégia 4: Revisão do processo de avaliação, de modo que o mesmo não propicie o desvio “teaching for the test”, associado à revisão das estratégias de premiação e sanção do Projeto – p.127

3.2.2 Eixo 2: Inserções e reconfiguração do Curso de Gestão Escolar para Resultados – p.129

3.2.2.1 Estratégia 5: Aprimoramento das estratégias indicadas para a realização de diagnóstico da situação da escola e dos estudantes e de reforço no papel do grupo gestor – p.129

3.2.2.2 Estratégia 6: Inserção de conteúdos específicos sobre as causas e possíveis soluções para o abandono escolar no Ensino Médio – p.130

3.2.2.3 Estratégia 7: Inserção de conteúdos específicos sobre como mobilizar atores da comunidade escolar – p.131

3.2.2.4 Estratégia 8: Revisão da metodologia de abordagem do Curso de Gestão Escolar para Resultados e das funções dos supervisores das escolas – p.132

3.2.3 Eixo 3: Práticas de gestão a serem propostas para as escolas – p.133

3.2.3.1 Estratégia 9: Reforço de conhecimento sobre Língua Portuguesa e Matemática nos primeiros bimestres do 1º ano do Ensino Médio – p.134

3.2.3.2 Estratégia 10: Incentivo ao envolvimento dos alunos como protagonistas das ações da escola – p.135

3.2.3.3 Estratégia 11: Estratégias para fortalecer a comunicação entre gestores e professores, bem como para promover a participação dos docentes no Projeto – p.136

3.2.3.4 Estratégia 12: Atenção às ações multidimensionais da gestão e aos modos de fazer – p.137

3.3 Fatores Críticos de Sucesso – p.140

3.3.1 Capacitação e formação da equipe do Instituto Unibanco – p.140

3.3.2 Alinhamento com as Secretarias Estaduais de Educação e com as escolas participantes – p.141

3.3.3 Constante atenção para captura de novas práticas de gestão voltadas para o combate ao abandono – p.141

3.3.4 Avaliação e monitoramento do plano – p.142

**CONSIDERAÇÕES FINAIS – p. 144**

**REFERÊNCIAS – p.147**

## INTRODUÇÃO

Esta Dissertação de Mestrado tem como foco a análise do problema do abandono dos alunos em três escolas públicas estaduais de Ensino Médio de São Paulo que adotaram o Projeto Jovem de Futuro, realizado por meio de uma parceria entre o Instituto Unibanco e a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, de modo a estruturar propostas de práticas de gestão para o combate ao abandono no Ensino Médio que possam ser incorporadas ao escopo do Projeto Jovem de Futuro.

A proposta do Instituto Unibanco, desde 2008, é criar tecnologias educacionais para as escolas de Ensino Médio, que tenham resultados comprovados e que possam ser aplicadas por qualquer escola. As tecnologias educacionais desenvolvidas são concebidas e testadas em parceria com algumas escolas públicas, de diferentes Estados brasileiros. Toda a testagem passa por um método de avaliação experimental. Se existir impacto comprovado nos resultados escolares de desempenho dos alunos, o Instituto Unibanco oferece a tecnologia aos sistemas públicos de ensino, e os que se interessarem podem passar a gerir a tecnologia educacional junto às suas escolas com o apoio do Instituto Unibanco.

A atuação do Instituto Unibanco tem sido focada no âmbito do investimento social privado e, hoje, o Projeto Jovem de Futuro, desenvolvido em 2007, depois de ter passado por avaliação de impacto e de ter obtido resultados consideráveis em termos do aumento do desempenho dos alunos participantes<sup>1</sup>, está sendo implantado em cinco Estados<sup>2</sup> brasileiros, de maneira associada ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e ao Ensino Médio Inovador (ProEMI), do Governo Federal.

Fato é que se na avaliação do Projeto foi possível comprovar o impacto positivo ocasionado no desempenho dos alunos, o mesmo não é possível dizer sobre o abandono escolar. Nesse sentido, torna-se fundamental a investigação de como o problema do abandono foi enfrentado por escolas participantes do Jovem de

---

<sup>1</sup> Os alunos das escolas de intervenção obtiveram 50% a mais no aumento de desempenho nas proficiências nas avaliações em larga escala em Língua Portuguesa e Matemática do que os alunos das escolas de controle, participantes da avaliação de impacto do Projeto, realizada pelo economista Ricardo Paes de Barros.

<sup>2</sup> Pará, Goiás, Ceará, Piauí e Mato Grosso do Sul.

Futuro, de maneira a contribuir para a estruturação de práticas de gestão de combate ao abandono no Ensino Médio que possam ser incorporadas ao escopo do Projeto Jovem de Futuro.

Atualmente, trabalho no Instituto Unibanco como Gerente de Gestão do Conhecimento, sendo responsável pela produção de estudos, pesquisas e avaliações dos projetos do Instituto. Entrei nesta organização há cinco anos e, desde então, venho trabalhando com a temática do Ensino Médio, escola pública, abandono e evasão escolar. Sou Socióloga formada pela Universidade de São Paulo (USP) e Especialista em Gestão de Projetos em Organizações do Terceiro Setor pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC). Profissionalmente, iniciei minha carreira atuando em centros de pesquisa como pesquisadora do Centro de Pesquisas de Direito Sanitário (CEPEDISA/USP) e do Núcleo de Antropologia Urbana (NAU/USP). Integrei a equipe de pesquisa do projeto do Museu da Cidade de São Paulo e do Centro de Defesa da Criança e do Adolescente (CEDECA) e tive experiência também no poder público, onde atuei como Assessora de Planejamento da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social de São Paulo (SMADS). Entre todas essas atividades, acumula-se a experiência de gestão de projetos em ONGs, institutos, centros de pesquisas e órgãos governamentais, nas áreas de educação, assistência social, saúde e cultura. Hoje, minha atuação possibilita a identificação de alguns desafios muito específicos do Ensino Médio brasileiro, tanto sob o ponto de vista dos sistemas estaduais de ensino quanto sobre a realidade das escolas públicas. Desafios estes que devem ser o “calcanhar de Aquiles” de muitos de seus gestores. Essa trajetória me levou a caminhar para a estruturação de uma investigação qualitativa, que pudesse descortinar o que vem acontecendo em escolas de Ensino Médio que não têm conseguido ser atrativas para a juventude. A experiência do Jovem de Futuro mostrou, por exemplo, o quanto a questão do abandono e da evasão é desafiadora para um gestor de uma escola de Ensino Médio.

Dessa maneira, o objetivo geral da presente pesquisa é analisar o problema do abandono dos alunos em três escolas públicas estaduais de Ensino Médio que adotaram o Projeto Jovem de Futuro em São Paulo, por meio de um estudo de caso comparativo, que permita estruturar propostas de práticas de gestão para o combate ao abandono no Ensino Médio, incorporando-as ao Projeto Jovem de Futuro.



Associados a esse objetivo geral, buscar-se-á com a presente pesquisa alcançar objetivos específicos, a saber: (i) esmiuçar a estruturação do Jovem de Futuro em São Paulo, detalhando seus elementos e seu processo de implementação, bem como descortinar sua implantação nas três escolas pesquisadas, contemplando suas realidades e contextos; (ii) compreender a visão dos gestores das escolas sobre os motivos do abandono escolar, visando identificar a influência de suas crenças na escolha de atividades que impactam ou não no combate ao abandono; (iii) analisar a relação entre abandono escolar e melhoria do desempenho acadêmico nas escolas pesquisadas, de modo a identificar os desafios concretos para a gestão, associados ao alcance de resultados; (iv) reunir e aprofundar o entendimento sobre o referencial teórico sobre as causas e soluções para o abandono no Ensino Médio; (v) propor, com base na análise comparativa dos resultados da pesquisa nas três escolas e à luz do referencial teórico, um Plano de Ação Educacional, com ações para o aprimoramento do Projeto Jovem de Futuro e para que os gestores das escolas consigam combater de maneira mais efetiva o abandono no Ensino Médio.

Para contemplar o alcance de tais objetivos, em termos metodológicos foi empreendida uma pesquisa qualitativa, apoiada em um estudo de caso comparativo em três escolas paulistas que adotaram o Jovem de Futuro entre 2010 e 2012 em São Paulo. A escolha das escolas para a pesquisa se deu por conta de seus diferentes resultados apresentados ao longo do Projeto: a escola que mais melhorou em relação ao desempenho dos estudantes apresentou o pior índice de abandono; já a escola que conseguiu diminuir o abandono escolar não teve resultados expressivos no desempenho dos alunos; e, para contrapor essas duas realidades, foi escolhida uma escola que apresentou melhoria nos dois indicadores.

Para a coleta das informações, dados e visões dos membros da escola, foram mesclados métodos de análise documental com o desenvolvimento de uma pesquisa de campo, pois o entendimento deste caso de gestão exige um mergulho no universo das escolas e na visão dos gestores, de maneira a compreender quais foram as escolhas realizadas e as práticas de combate ao abandono escolar empreendidas. Para desenvolver a análise documental foram considerados documentos os planos de ação das escolas ao longo de sua permanência no Projeto, bem como dados secundários e informações disponíveis em relatórios do

Instituto Unibanco. Já na pesquisa de campo, além do conhecimento do entorno e da análise das relações vivenciadas no momento das visitas às escolas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com membros de seu corpo diretivo. Foi possível perceber o quão diferente são as suas realidades: os desafios, o contexto, os atores, as relações e resultados podem variar muito, assim como os gestores também possuem entendimentos diversificados sobre o abandono escolar. Ao mesmo tempo, observaram-se recorrências, congruências e desafios comuns que perpassam as três escolas. Tais aspectos nos levam a refletir que muitos problemas enfrentados pelos gestores são similares.

Somou-se à pesquisa empreendida uma revisão da literatura existente, com o objetivo de reunir e aprofundar o conhecimento sobre as possíveis causas e soluções para o abandono escolar no Ensino Médio. Dessa maneira, foi realizada a análise comparativa das três escolas pesquisadas à luz dos conceitos e recomendações de diferentes autores. Os resultados obtidos foram fundamentais para a proposição do Plano de Ação Educacional, que indica possíveis eixos, estratégias e ações que podem ser colocadas em prática pelo Instituto Unibanco, visando ao aprimoramento do Jovem de Futuro e de seu efeito no combate ao abandono. Ao final, também são indicadas práticas de gestão que podem servir de inspiração para gestores de outras escolas do Projeto, com a finalidade de aumentar a atratividade e melhorar os índices de retenção e conclusão do Ensino Médio.

Dessa forma, em termos de estrutura, o primeiro capítulo tem como objetivo apresentar o Jovem de Futuro e contextualizar a questão do abandono escolar no âmbito do Projeto. Ainda nesse capítulo, estão descritas as realidades de três escolas selecionadas para a pesquisa, bem como seus resultados e as práticas empreendidas para conter o abandono escolar. O segundo capítulo retrata um panorama do Ensino Médio e da questão do abandono escolar, de maneira associada ao referencial teórico sobre o tema. Com base nesse conjunto de informações, ainda no segundo capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa de campo e das entrevistas semiestruturadas e a análise comparativa das três escolas à luz da revisão de literatura. Por fim, o terceiro capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional, com sugestões para a revisão do escopo do Jovem de Futuro e propostas de práticas de gestão para o combate ao abandono no Ensino Médio que possam ser disseminadas entre as escolas participantes do Projeto.

## **1. O PROJETO JOVEM DE FUTURO: O DESAFIO DO ABANDONO ESCOLAR**

O Projeto Jovem de Futuro tem como objetivo melhorar o desempenho escolar e diminuir o abandono em escolas públicas de Ensino Médio, por meio da disseminação de um conjunto de ações que visam promover a gestão voltada para o alcance de resultados. Dessa maneira, as escolas recebem apoio técnico e financeiro, durante três anos, e são acompanhadas por um rigoroso método de avaliação, com o objetivo de verificar em que medida os resultados pretendidos estão sendo alcançados (INSTITUTO UNIBANCO, 2010).

Durante o processo de implantação, verificou-se que o Projeto contribui efetivamente para que as escolas melhorem o desempenho de seus alunos. Entretanto, os resultados obtidos demonstram que o combate ao abandono escolar no Ensino Médio ainda é um desafio. Por essa razão, esta pesquisa irá analisar como o problema do abandono escolar no Ensino Médio foi enfrentado por três escolas paulistas que adotaram o Jovem de Futuro entre os anos de 2010 e 2012.

As escolas foram selecionadas por possuírem diferentes trajetórias ao longo do Projeto que levaram a resultados também diferenciados: uma escola conseguiu diminuir o abandono dos alunos no Ensino Médio, mas não conseguiu melhorar os indicadores de aprendizagem; outra escola selecionada teve uma trajetória oposta, conseguindo melhorar os indicadores de aprendizagem, mas não o de abandono; e a terceira escola escolhida alcançou ótimos resultados nos dois indicadores analisados. Com esse recorte metodológico, espera-se traçar uma análise qualitativa que possibilite a elaboração de proposta mais efetiva para combater o abandono no Ensino Médio que possa ser incorporada ao escopo do Projeto.

Neste primeiro capítulo, será apresentado o Projeto Jovem de Futuro e será caracterizada a questão do abandono escolar no âmbito do Projeto. Serão apresentadas também as três escolas selecionadas para a realização da pesquisa, bem como seus resultados e as práticas de gestão empreendidas para conter o abandono escolar.

## 1.1 O Projeto Jovem de Futuro

O Jovem de Futuro é um projeto que foi concebido pelo Instituto Unibanco em 2007 e visa oferecer às escolas de Ensino Médio das redes públicas de ensino apoio técnico e financeiro para a concepção, implantação e avaliação contínua de um plano com duração de três anos. O foco do projeto é promover a gestão escolar para resultados em escolas públicas de Ensino Médio, visando à melhoria da qualidade desta etapa de ensino.

Cabe ressaltar que o Instituto Unibanco é uma instituição privada, sem fins lucrativos, criada em 1982 e mantida desde 2000 por um fundo patrimonial próprio. Considerada um braço social do conglomerado financeiro Itaú Unibanco, desde 2007 atua no âmbito da educação formal, com um foco específico no Ensino Médio, desenvolvendo tecnologias e metodologias que resultam em maior retenção e desempenho do jovem na escola (INSTITUTO UNIBANCO, 2011).

A instituição é mantida por um fundo patrimonial instituído exclusivamente para financiar suas atividades e, na prática, desenvolve projetos educativos para as escolas públicas de Ensino Médio, implantando-os, inicialmente, de maneira piloto e com um escopo que pressupõe a realização de avaliação de impacto experimental com apoio de avaliadores externos (INSTITUTO UNIBANCO, 2011). Essa fase inicial poderia ser definida como um “teste” para saber se o Projeto funciona e se gera impacto nos resultados escolares de desempenho dos alunos. Sendo comprovada a efetividade do Projeto, o Instituto Unibanco passa a oferecê-lo aos sistemas públicos de ensino estaduais, disponibilizando suporte para que os mesmos sejam os desenvolvedores do Projeto junto às escolas de suas redes:

Depois de testado e aprovado, o novo Projeto passa a integrar o leque de ações oferecidas pelo Instituto às redes. A implantação, agora sob a responsabilidade direta da rede de ensino, é respaldada por manuais e guias de orientação, além de capacitações pessoais ou a distância, dependendo da complexidade da ação. Em qualquer caso, o Instituto oferece apoio e orientação na fase de implementação, principalmente quando há necessidades específicas de adaptações. (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 19)

Este é o caso do Projeto Jovem de Futuro, que oferece apoio técnico e financeiro para que as escolas públicas possam elaborar, executar e avaliar um plano de ação, por três anos, que vise promover melhorias no desempenho e na retenção dos alunos do Ensino Médio. Tem como pressuposto que cada escola pode definir seu planejamento a partir de um diagnóstico de sua realidade e nos parâmetros de resultados que deve alcançar em cada aspecto da vida escolar. Trata-se de um projeto voltado, principalmente, para incrementar a gestão das escolas participantes, por meio do desenvolvimento de atividades de capacitação de gestores e professores, bem como pelo acompanhamento e monitoramento das ações administrativas e pedagógicas, que são realizados por um supervisor designado pelo Instituto Unibanco.

Em termos de histórico, o Projeto foi implantado de maneira piloto em três escolas de São Paulo entre 2007 e 2009. A partir de 2008, mais 45 escolas de Ensino Médio estaduais ingressaram no Projeto, sendo 20 da grande Belo Horizonte (Minas Gerais) e 25 escolas da grande Porto Alegre (Rio Grande do Sul). Estas escolas permaneceram no Projeto entre os anos de 2008 e 2010. No início de 2010, escolas de São Paulo e Rio de Janeiro ingressaram no Projeto, com previsão de término no final de 2012. Em São Paulo, são 21 escolas da região metropolitana do município e 20 escolas da região do Vale do Paraíba; no Rio de Janeiro, são 15 escolas da região metropolitana (INSTITUTO UNIBANCO, 2011). A avaliação de impacto experimental, longitudinal e externa vem sendo realizada em todos esses Estados de maneira concomitante ao desenvolvimento do Projeto, sendo sempre desenvolvida pelo pesquisador e economista Ricardo Paes de Barros e pela equipe do Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade (IETS) (INSTITUTO UNIBANCO, 2011).

Em relação à implementação nesses Estados, é importante pontuar que o Instituto Unibanco apresentou, inicialmente, a proposta do Projeto e de sua avaliação para as respectivas Secretarias de Educação. Uma vez que cada Secretaria se identificou com a proposta do Projeto, seguiram-se os trâmites burocráticos para firmar um convênio entre as duas instituições e, a partir daí, definiu-se um plano de trabalho. Tendo em vista que muitas vezes houve maior demanda de atendimento do que recurso para a implantação do Projeto, coube às Secretarias delimitar um critério de escolha das escolas que seriam participantes,

combinando parâmetros geográficos e, em alguns casos, indicadores de desempenho das escolas. A partir dessa definição, um conjunto de escolas foi convidado a se candidatar, ciente de que o número de vagas para participação imediata não seria suficiente para que todas pudessem ser admitidas imediatamente. O critério para participar do Projeto era que a escola precisava aderir. Entre as escolas que aderiram, as que receberiam o Projeto foram sorteadas em um evento público (INSTITUTO UNIBANCO, 2010, p.31).

O sorteio foi feito a partir do pareamento de duplas de escolas com as mesmas características. A escolha por sorteio tinha como objetivo garantir a mesma oportunidade para as escolas candidatas e também viabilizar a avaliação de impacto do Projeto. As escolas não sorteadas compuseram o grupo de controle, que não receberia o Projeto num primeiro momento e participaria apenas da avaliação de impacto. Em contrapartida, para elas ficou garantido atendimento futuro, na medida em que as sorteadas fossem se graduando no Projeto (IETS, 2011).

No relatório da avaliação do primeiro ciclo do Jovem de Futuro, publicado pelo IETS, afirma-se que “a maneira aleatória de selecionar escolas beneficiárias do programa permite estimar o impacto do mesmo, uma vez que garante que os grupos de tratados e de controle tenham o mesmo perfil” (IETS, 2011, p.17). Dado que os grupos possuem este mesmo perfil, as diferenças no desempenho dos estudantes ao final do projeto podem ser atribuídas à sua realização. A garantia da semelhança entre os perfis é dada pelo processo de pareamento, que estratifica as escolas inscritas em termos da proximidade geográfica e do tamanho da escola e do Ensino Médio, considerando o número de alunos matriculados.

Na região metropolitana de São Paulo, 41 escolas aderiram ao Projeto e 21 foram sorteadas para receber o Projeto. No Vale do Paraíba, das 40 escolas que aderiram, 20 foram sorteadas para o grupo de intervenção. E, no Rio de Janeiro, 30 escolas aderiram inicialmente e 15 foram sorteadas para compor o grupo de tratamento, implantando o Projeto. No caso de São Paulo, foram indicadas pela Secretaria Estadual de Educação para participar do Projeto as escolas com o pior Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (IDESP) em 2009.

Uma vez selecionadas as escolas participantes, o Jovem de Futuro começou a ser implantado, com uma estrutura que inclui apoio técnico para o desenvolvimento e execução de planos de ação anuais, assim como recurso

financeiro no valor de R\$ 100,00 por ano por aluno do Ensino Médio, com um patamar mínimo por ano por escola de R\$ 100.000,00. Ou seja, quando a escola tem menos de mil alunos no Ensino Médio, o recurso dela é complementado de forma a atingir o valor de R\$ 100.000,00 a cada ano.

O apoio técnico oferecido é realizado por meio de um supervisor designado pelo Instituto Unibanco, que visita e acompanha a escola quinzenalmente e tem a função de orientar, motivar e realizar o monitoramento da execução física e financeira do plano de ação anual desenvolvido pela escola.

O supervisor acompanha cerca de dez escolas e sua atribuição prática é acompanhar a realização das atividades e monitorar a aderência aos cronogramas, orientar e monitorar as ações do plano, verificando o que foi executado ou não, destacando o custo-benefício das ações, tendo em vista os resultados pretendidos e “as boas práticas de aplicação e controle de recursos e investimentos” (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 55).

Algumas ações de capacitação são oferecidas ao grupo gestor da escola, com foco em temas como planejamento, comunicação, avaliação, negociação, integração e monitoramento físico-financeiro.

O Projeto capacita e instrumentaliza educadores e gestores escolares para uma prática profissional focada na busca dos resultados que se espera de uma escola eficaz: melhor rendimento e menor evasão de alunos. Por meio de um plano de ação adequado à realidade e às necessidades de cada instituição – e alinhado ao seu plano político-pedagógico, o Jovem de Futuro fomenta a implantação e a manutenção de uma cultura de gestão abrangente, caracterizada por metas comuns a toda a comunidade escolar. (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 33)

O grupo gestor designado pela escola para gerir o Projeto e participar das formações deve ser sempre formado pelo diretor, o vice-diretor e o coordenador do Projeto na escola – que pode ou não ser o coordenador pedagógico, e outros membros que a escola desejar (INSTITUTO UNIBANCO, 2011). A composição do grupo gestor deve ser formalizada logo no início do Projeto e registrada em ata. As escolas, por sua vez, elaboram anualmente um plano de ação, incluindo ações de

incentivo a professores e alunos, bem como melhorias no ambiente físico e nas condições da escola, tendo como foco as metas do Projeto. Os gestores têm autonomia para decidir como os recursos serão utilizados, mas isso deve estar associado a parâmetros pré-estabelecidos pelo Projeto.

Dessa maneira, com base no pressuposto de que cada escola define seu planejamento a partir de um diagnóstico de sua realidade, o Projeto estabelece resultados esperados que toda a escola deve alcançar, a saber: 1) os alunos deverão ter competências em Língua Portuguesa e Matemática desenvolvidas; 2) os alunos deverão apresentar um alto índice de frequência; 3) os alunos deverão ter atitudes que expressem responsabilidade social, econômica e ambiental; 4) os professores deverão apresentar um alto índice de frequência; 5) as práticas pedagógicas deverão estar mais qualificadas; 6) a gestão escolar deverá estar orientada por resultados; 7) a escola deverá dispor de uma infraestrutura melhorada. No bojo do Projeto, entende-se que, se tais resultados forem alcançados, a escola conseguirá melhorar o desempenho dos alunos e reduzir o abandono no Ensino Médio (INSTITUTO UNIBANCO, 2011).

A escola pode, para cada um desses resultados esperados, determinar as atividades e ações que julgar serem as mais adequadas, de acordo com as suas necessidades. O planejamento começa com uma avaliação de carências relacionadas aos diversos aspectos da vida escolar, em que são considerados, por exemplo, “a adequação dos processos administrativos internos, o nível de formação dos professores, o rendimento médio dos alunos e a necessidade de reformas e ações de manutenção das instalações físicas” (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 34). Assim, as necessidades identificadas na fase de planejamento são combinadas aos parâmetros de resultados que o Projeto estabelece, oferecendo, assim, instrumentos para que cada escola realize o seu planejamento de acordo com as duas demandas.

Um exemplo de parâmetro colocado pelo Projeto é que os recursos para a melhoria das condições de infraestrutura e bens materiais não podem ultrapassar 40% do total do investimento; já os recursos destinados a incentivos para os professores devem atingir 30% do total; e os recursos destinados a incentivos aos alunos, os 30% restantes do total (INSTITUTO UNIBANCO, 2010, p.14). Essa delimitação, segundo os documentos do Instituto Unibanco, direciona o investimento



da escola de maneira equilibrada, tanto para o ambiente físico quanto para as ações pedagógicas e de incentivo à participação dos alunos.

Outra ação desenvolvida pelo Instituto Unibanco no âmbito do Projeto é o oferecimento de metodologias que podem ser adotadas pelas escolas participantes, desde que estas indiquem essa escolha em seus planos de ação. Nas definições do Instituto Unibanco:

Metodologias são parte de uma tecnologia e podem ser oferecidas de maneira independente, visando à intervenção em aspectos específicos da vida do jovem ou da realidade escolar. Constituem-se estratégias complementares de melhoria de resultados. São exemplos de metodologias: Entre Jovens, Jovem Cientista, Construindo o Futuro e Estudar Vale a Pena. (INSTITUTO UNIBANCO, s/d, p. 4)<sup>3</sup>

Dessa forma, ao montar o seu plano de ação, a escola opta pela incorporação de metodologias complementares disponibilizadas pelo Instituto Unibanco, de acordo com as necessidades identificadas no planejamento (INSTITUTO UNIBANCO, 2011). Uma vez que a escola elenca, em seu plano, alguma metodologia específica, ela pode designar professores para participarem de formações presenciais sobre tais metodologias. Essas formações têm como objetivo preparar professores interessados em conhecer e aplicar as metodologias, que são classificadas em dois grupos: “metodologias pedagógicas” ou “metodologias de mobilização”. Este último grupo possui como objetivo “mobilizar diferentes públicos em torno da melhoria das condições ou dos resultados escolares” (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 34).

Entre as metodologias mais voltadas para a mobilização escolar é possível verificar algumas que fazem menção direta ao combate ao abandono e à evasão no Ensino Médio. Entre elas, destaca-se a metodologia Campanha Estudar Vale a Pena, que tem o objetivo de incentivar a permanência dos jovens no Ensino Médio, envolvendo alunos e professores em eventos e atividades lúdicas que abordam os benefícios da maior escolaridade para a vida profissional e pessoal. Entre as

---

<sup>3</sup> As metodologias Valor do Amanhã e Jovem Cientista serão descritas mais adiante.

atividades desenvolvidas por essa metodologia, “inclui-se a ação voluntária Estudar Vale a Pena, conduzida por voluntários do Itaú Unibanco” (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 59).

O Valor do Amanhã na Educação é outra metodologia de mobilização em que é possível perceber uma correlação com o combate ao abandono escolar, cuja descrição afirma:

O *Valor do Amanhã* tem como proposta combater a apatia, a indiferença e a falta de motivação, despertando no jovem um sentimento de compromisso com o futuro, dele próprio e do mundo em seu entorno. Baseado no livro homônimo do economista brasileiro Eduardo Giannetti, ele vem sendo utilizado em diversas iniciativas educacionais do Instituto. (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 59)

Além dessas duas, há uma metodologia de mobilização voltada para a formação de estudantes, denominada Agente Jovem, destacada pela organização como essencial para o êxito das ações do Jovem de Futuro (INSTITUTO UNIBANCO, 2011).

O Agente Jovem é uma metodologia que busca incentivar o protagonismo juvenil, por meio de eleição de jovens que atuam como lideranças dentro da escola. Para desempenhar esse papel, os alunos eleitos participam de encontros de capacitação, promovidos pelo Instituto Unibanco, que têm como objetivo preparar os estudantes para que os mesmos promovam as ações relacionadas ao Projeto dentro da escola, além de atividades de incentivo à frequência dos colegas.

Ainda no grupo de metodologias de mobilização, pode-se destacar a Monitoria, que “tem como objetivo estimular a cultura dos estudos fora da sala de aula. Os estudantes deveriam ser designados como monitores de espaços como biblioteca, sala de informática, entre outros” (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 2).

Há também a metodologia de Sistema de Reconhecimento, que “visa promover o reconhecimento e contribuir com a participação de atores-chave da escola, motivando-os a manter uma mobilização contínua e focada nos resultados esperados do Jovem de Futuro” (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 3). O importante

sobre essa metodologia é que cada escola poderia definir o seu sistema interno de premiação “assegurando que seja estruturado, claro e transparente para toda a comunidade escolar” (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 3).

Entre as metodologias pedagógicas, destaca-se o Entre Jovens, que é uma proposta “baseada em um programa de tutoria, que visa oferecer atendimento educacional complementar aos alunos da primeira série de Ensino Médio com dificuldades específicas em Língua Portuguesa e Matemática, advindas do Ensino Fundamental” (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 1). A proposta dessa metodologia é que universitários de cursos de licenciatura em Língua Portuguesa e Matemática sejam capacitados para serem tutores dos alunos, no sentido de resgatar conteúdos elementares para continuar no Ensino Médio.

Além dessa, há o Jovem Cientista, que visa despertar o interesse dos alunos pela área de ciência: “É composta por sete projetos pedagógicos, que integram e articulam conteúdos de Física, Química, Biologia, Matemática e Língua Portuguesa. As atividades incentivam a prática da pesquisa como meio de aprendizagem” (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 5).

E, por fim, há uma metodologia denominada Entendendo o Meio Ambiente Urbano, que busca promover “a reflexão dos jovens do Ensino Médio sobre as questões ambientais da sua comunidade e as possibilidades de ação” (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 6).

Percebe-se, portanto, que, além do aporte de recursos, da assistência técnica oferecida por um supervisor do Instituto Unibanco e das capacitações ao grupo gestor, o Jovem de Futuro engloba também uma série de metodologias voltadas para contribuir com a melhoria de diferentes aspectos das escolas. No diagrama 1 é apresentado um resumo que traduz graficamente o suporte ofertado pelo Projeto às escolas participantes.

**Diagrama 1. Suporte oferecido pelo projeto para as escolas participantes**



Fonte: Elaboração própria

Observa-se, entretanto, que tal suporte é acompanhado por uma lista de exigências de contrapartidas que as escolas devem cumprir enquanto permanecem no Projeto. Um mecanismo estabelecido nesse sentido são as sanções para escolas que não apresentam resultados positivos em termos de desempenho dos alunos a cada ano. No acordo firmado entre o Instituto Unibanco e as escolas fica claro que o Projeto pode ser interrompido caso a escola não apresente o plano de ação e não justifique a aplicação dos recursos; não crie o grupo gestor; não faça a prestação de contas da execução das etapas previstas no plano estratégico; não apresente melhoria no desempenho em Matemática e Língua Portuguesa a cada ano. Em Porto Alegre, três escolas foram desligadas do Projeto por não apresentarem melhoria no desempenho dos alunos entre o primeiro e segundo ano do Projeto; e, no Rio de Janeiro, duas escolas foram desligadas pelo mesmo motivo (INSTITUTO UNIBANCO, 2010, p. 45).

Essa aferição da melhoria do desempenho das escolas é parte do processo de avaliação do Projeto que acontece da seguinte maneira: (i) aplicação, ao final do ano “zero”, de uma avaliação linha de base para os alunos do 3º ano do Ensino Médio da escola; (ii) aplicação de uma Avaliação Diagnóstica para os alunos do 1º ano do Ensino Médio da escola, no início do Projeto; (iii) aplicação de duas Avaliações Formativas: uma ao final do ano 1 para os alunos do 1º ano do Ensino Médio, e outra ao final do ano 2, para os alunos do 2º ano do Ensino Médio; (iv) e,

por fim, Avaliação Somativa, ao final do ano 3, para os alunos do 3º ano da escola (INSTITUTO UNIBANCO, 2012).

Dado que o Projeto trabalha com metas, o primeiro passo é definir uma linha de base para que, a partir de então, seja possível identificar os resultados que deverão ser alcançados ao final do Projeto, que, como dito anteriormente, tem duração de três anos. Dessa forma, ao final do ano “zero”<sup>4</sup>, é aplicada uma avaliação de rendimento nos alunos do 3º ano do Ensino Médio das escolas participantes, e esta avaliação irá definir a linha de base do projeto (INSTITUTO UNIBANCO, 2012).

Após a fase de definição da linha de base, no início do projeto aplica-se uma avaliação a todos os alunos do 1º ano do Ensino Médio das escolas participantes. Essa é a Avaliação Diagnóstica<sup>5</sup> e tem como objetivo “identificar as dificuldades dos alunos da coorte<sup>6</sup> a ser atendida” (INSTITUTO UNIBANCO, 2012, P.10). Serve também como base de comparação entre os resultados iniciais e aqueles alcançados nas Avaliações Formativas<sup>7</sup>, realizadas no final de cada um dos primeiros dois anos do Projeto. E, ao final do Projeto, no terceiro ano, realiza-se uma Avaliação Somativa<sup>8</sup>, que, por sua vez, servirá para medir o progresso dos alunos beneficiados pelo Projeto.

As escolas participantes, ao final dos três anos de Projeto, devem aumentar em 25 pontos a média de desempenho na escala do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB)<sup>9</sup> e diminuir em 50% o percentual de alunos com

---

<sup>4</sup> Chama-se de ano “zero” o ano imediatamente anterior à implantação do Projeto.

<sup>5</sup> Avaliação Diagnóstica: ação avaliativa realizada no início de um processo de aprendizagem, que tem a função de obter informações sobre os conhecimentos, aptidões e competências dos estudantes com vista à organização dos processos de ensino e aprendizagem de acordo com as situações identificadas (CAED, 2012).

<sup>6</sup> O termo coorte é utilizado para designar um grupo de indivíduos que têm em comum um conjunto de características e que são observados durante um período de tempo com o intuito de analisar a sua evolução (CAED, 2012).

<sup>7</sup> Avaliação Formativa: ação avaliativa que ocorre durante o processo de ensino-aprendizagem e busca detectar dificuldades suscetíveis a fim de corrigi-las rapidamente (CAED, 2012).

<sup>8</sup> Avaliação Somativa: é uma modalidade avaliativa que ocorre ao fim de um processo educacional atentando-se à determinação do grau de domínio de alguns objetivos pré-estabelecidos, propondo-se a realizar um balanço somatório de uma ou várias sequências de um trabalho de formação (CAED, 2012).

<sup>9</sup> SAEB é o Sistema de Avaliação da Educação Básica. É uma avaliação externa em larga escala aplicada a cada dois anos. Seu objetivo é realizar um diagnóstico do sistema educacional brasileiro e de alguns fatores que possam interferir no desempenho do aluno, fornecendo um indicativo sobre a qualidade do ensino que é ofertado (MEC/INEP, 2012).

desempenho considerado baixo na escala SAEB de final de Ensino Médio<sup>10</sup>. Além disso, devem diminuir em 40%, ao final dos três anos, a taxa de abandono do Ensino Médio em relação ao início do Projeto.

A proposta do Projeto Jovem de Futuro é que a busca pelo alcance das metas seja acompanhado de um trabalho contínuo de interpretação dos resultados obtidos nas avaliações, de modo a permitir que gestores e professores possam “afinar ou reorientar práticas pedagógicas, currículos e programações, em função das carências específicas de cada turma” (INSTITUTO UNIBANCO, 2011, p. 36).

Alinhado a esse entendimento, uma das ações empreendidas pelo Projeto é a realização de oficinas devolutivas de resultados das avaliações para gestores e professores de Língua Portuguesa e Matemática compreenderem o uso pedagógico da Avaliação em Larga Escala. As oficinas têm como objetivo incentivar a reflexão sobre o uso e a apropriação dos resultados da avaliação externa como subsídios para práticas pedagógicas. A cada avaliação realizada pelo Projeto, os resultados são apresentados para o grupo gestor e para os professores em oficinas devolutivas, compondo um diagnóstico do desempenho dos alunos de cada escola (INSTITUTO UNIBANCO, 2012).

A seguir, serão disponibilizados dados referentes aos resultados das avaliações obtidos pelas escolas do Jovem de Futuro, bem como os desafios relativos ao alcance da meta do abandono escolar enfrentado pelo conjunto de escolas participantes e que levou ao desenho do recorte da presente pesquisa. Serão descritos também quais os critérios para a seleção das três escolas pesquisadas.

## **1.2 Resultados obtidos pelas escolas do Jovem de Futuro e o desafio do abandono escolar**

Na amostra de escolas do primeiro ciclo, que ocorreu entre 2008 e 2010 e já foi finalizado em Porto Alegre e Belo Horizonte, a Avaliação de Impacto do Projeto

---

<sup>10</sup> O Projeto Jovem de Futuro considera padrão baixo de desempenho na 3ª série do Ensino Médio resultados inferiores a 275 pontos de proficiência em Matemática e 250 pontos em Língua Portuguesa. A escala do SAEB varia de 0 a 500 pontos.

demonstrou que os alunos das escolas de intervenção obtiveram, em média, 50% a mais no aumento de desempenho nas proficiências dos testes utilizados nas Avaliações em Larga Escala de Língua Portuguesa e Matemática do que os alunos das escolas de controle (INSTITUTO UNIBANCO, 2011). Em Belo Horizonte, o desempenho em Língua Portuguesa e Matemática foi de 10,3 e 12,6 pontos, respectivamente, maiores que a média das escolas de controle. Em Porto Alegre, o desempenho de Língua Portuguesa foi de 29,7 pontos e o de Matemática, de 25,7 pontos, superior à média das escolas de controle.

| <b>Tabela 1 - Crescimento em proficiência (2007 vs. 2010)</b> |             |      |                     |             |      |
|---|-------------|------|---------------------|-------------|------|
| <b>Rio Grande do Sul</b>                                      |             |      | <b>Minas Gerais</b> |             |      |
| Língua Portuguesa   | Intervenção | 41,0 | Língua Portuguesa   | Intervenção | 21,6 |
|   | Controle    | 11,3 |                     | Controle    | 10,3 |
| Matemática  | Intervenção | 28,6 | Matemática          | Intervenção | 19,4 |
|   | Controle    | 2,9  |                     | Controle    | 6,8  |

Fonte: Relatório de Atividades Instituto Unibanco 2010. Elaboração própria.

Com base nesses resultados, o Instituto Unibanco passou a apresentar o Projeto aos sistemas públicos de ensino e ao Ministério da Educação (MEC), que se interessaram pela proposta. Assim, como dito anteriormente, desde agosto de 2011, o Projeto Jovem de Futuro está sendo implantado por cinco Estados brasileiros: Goiás, Ceará, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí. Essa expansão está acontecendo de maneira associada ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)<sup>11</sup> e ao Projeto Ensino Médio Inovador (ProEMI)<sup>12</sup>, do Governo Federal. Ou seja, o Jovem de Futuro

<sup>11</sup> O PDDE “consiste na assistência financeira às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos. O objetivo desses recursos é a melhoria da infraestrutura física e pedagógica, o reforço da autogestão escolar e a elevação dos índices de desempenho da educação básica. Os recursos do programa são transferidos de acordo com o número de alunos, de acordo com o censo escolar do ano anterior ao do repasse.” (extraído do site [http://portal.mec.gov.br/index.php/?option=com\\_content&id=12320](http://portal.mec.gov.br/index.php/?option=com_content&id=12320) em 01/02/2013)

<sup>12</sup> O Programa Ensino Médio Inovador – ProEMI foi “instituído pela Portaria nº 971, de 9 de outubro de 2009, integra as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, como estratégia do Governo Federal para induzir a reestruturação dos currículos do Ensino Médio. O objetivo do ProEMI é apoiar e fortalecer o desenvolvimento de propostas curriculares inovadoras nas escolas de Ensino Médio, ampliando o tempo dos estudantes na escola e buscando garantir a formação integral com a inserção de atividades que tornem o currículo mais dinâmico, atendendo também as expectativas dos estudantes do Ensino Médio e às demandas da sociedade contemporânea” (extraído do site

se tornou uma estratégia associada à política pública para o Ensino Médio nacional e atingirá, até 2018, 2.523 escolas públicas<sup>13</sup> (INSTITUTO UNIBANCO, 2011).

Porém, apesar dos resultados do primeiro ciclo do Projeto serem extremamente relevantes em termos de desempenho, os dados relativos ao abandono dos alunos não foram satisfatórios. A Avaliação de Impacto realizada demonstrou que não houve nenhuma alteração no âmbito dos indicadores de abandono das escolas participantes (IETS, 2011). Tais resultados reiteram o quanto a questão do abandono é complexa no âmbito da gestão de escolas de Ensino Médio. Ao longo da implementação do Projeto, percebeu-se que, no conjunto geral de escolas, o Projeto não surtiu efeito positivo na retenção dos estudantes.

Alcançamos resultados acima das expectativas a partir desse esforço conjunto com autoridades, gestores escolares, professores, alunos e familiares. Das 42 escolas do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais que implantaram o ciclo completo do Jovem de Futuro, muitas foram além do objetivo de aumentar em 25 pontos na escala SAEB o desempenho dos alunos concluintes da 3ª série – 19 instituições superaram substancialmente essa meta em Português e 24 em Matemática. Acompanhando de perto a evolução dos projetos, porém, constatamos que o Jovem de Futuro mostrou-se pouco eficiente em seu poder de alterar os índices de abandono. (INSTITUTO UNIBANCO, 2010, p. 7).

Investigar mais a fundo os motivos de o Projeto não conseguir conter a saída dos alunos do Ensino Médio, de modo a propor uma ação direta para contenção desse problema, parece ser um foco de extrema relevância, tendo em vista o crescimento exponencial e o ganho de escala do Projeto nos próximos anos. Faz-se necessário o dimensionamento de uma estratégia de gestão efetiva, que permita

---

[http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=1038&id=13439&option=com\\_content&view=articldo](http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=1038&id=13439&option=com_content&view=articldo) em 01/02/2013)

<sup>13</sup> Importante mencionar que, de acordo com as informações disponibilizadas pelo Instituto Unibanco (2012), essa atuação em larga escala do Jovem de Futuro apresenta diferenças importantes do modelo descrito na presente pesquisa. No processo de disseminação para essas 2.523 escolas, os supervisores, por exemplo, são funcionários das Secretarias de Educação e não mais do Instituto Unibanco; as capacitações oferecidas aos professores sobre as metodologias são realizadas a distância, e não mais presencialmente; o aporte de recursos financeiros é realizado pelo Ministério da Educação (MEC), via PDDE, e não mais pelo Instituto; estas e outras alterações foram realizadas no Projeto, sendo que a responsabilidade pela implantação do Jovem de Futuro no modelo de disseminação é das redes estaduais e não mais do Instituto Unibanco.



que as escolas melhorem não só os resultados de desempenho dos alunos, mas também os indicadores relacionados ao abandono escolar.

Tendo em vista a complexidade do fenômeno e esse desafio colocado para a gestão da escola de Ensino Médio, essa pesquisa partiu de algumas hipóteses. A primeira é que as ações geridas pela escola para evitar que os alunos abandonem dependem fortemente da visão que os gestores escolares têm a respeito das causas e motivos que levam os jovens a não permanecerem na escola. Essa hipótese tem como base as análises desenvolvidas por autores que apontam que “a evasão e o fracasso escolar trazem embutida na sua problemática a responsabilização do aluno pelo seu fracasso na escola” (SOUZA, et. al., 2011, p. 28). Assim, quando os gestores avaliam que são as características do próprio aluno e de sua família unicamente que influenciam a continuidade dos estudos, possivelmente o planejamento de atividades e práticas de gestão voltadas para a diminuição do abandono por parte da escola tenderia a ser limitado.

Há também a hipótese de que é muito difícil para uma escola da rede pública de Ensino Médio conseguir desenvolver práticas de gestão que contribuam, concomitantemente, para a melhoria do desempenho e a diminuição do abandono, sem causar efeitos colaterais de aumento das desigualdades entre os alunos. Em uma dimensão, a literatura sobre o abandono aponta para a diversidade de possíveis causas que geram o fenômeno: a necessidade de trabalhar, os anos de atraso e a distorção idade-série dos alunos (PORTELA, et. al, 2010); as condições socioeconômicas dos estudantes, a percepção dos jovens quanto a não qualidade das aulas, dos professores e o conseqüente desinteresse pela educação e pela escola (SOARES, et. al, 2010); as lacunas de aprendizagem acumuladas ao longo do Ensino Fundamental que dificultam o acompanhamento das aulas no Ensino Médio (GREMAUD, et. al. 2010); as questões intrínsecas do Ensino Médio, como o currículo extenso e conteudista, a falta de relação e perspectiva com o mundo do trabalho e com a continuidade dos estudos, bem como a distância da configuração desta etapa de ensino com as expectativas, desejos e interesses dos alunos (CASTRO, 2009; BARROS, 2010; SCHWARTZMAN, 2010).

Em meio a essa gama de causas poder-se-ia supor que é desafiador para o gestor escolar conseguir equacionar e desenvolver ações que, ao mesmo tempo,

enfrentem a vontade de desistir dos estudos e contribuam para a melhoria do desempenho dos estudantes.

Outra dimensão de entendimento existente na literatura é que a escola não tem conseguido mudar a trajetória dos estudantes para além da estratificação educacional. De maneira contrária, as práticas escolares vêm contribuindo para aumentar ainda mais as desigualdades entre os alunos (MONT'ALVÃO, 2011; SILVA, 2003; KRAWCZYK, 2009).

Ao melhorar as condições de aprendizagem dos estudantes, sem atentar para as suas diferentes características e necessidades que, no limite, são diferentes, a escola acaba por expulsar, mesmo que involuntariamente, aqueles que apresentam dificuldades, sejam de aprendizagem ou de outra ordem, como restrições socioeconômicas, familiares, entre outras. Nesse sentido, qualquer que seja a solução, há que se levar em conta a complexidade na qual o Ensino Médio brasileiro e o seu público se inserem, bem como a especificidade de cada escola.

A partir dessa perspectiva de análise, parece ser fundamental investigar quais as decisões e escolhas, bem como se a visão de mundo dos gestores escolares, que dirigem escolas com realidades diversas, pode desencadear atividades que possam vir a ser desenvolvidas com o objetivo de diminuir o abandono escolar no bojo do Jovem de Futuro. Na medida em que for possível mergulhar no universo das escolas participantes do Projeto e descortinar os entraves, as dificuldades e as questões implícitas e explícitas no desafio da permanência dos estudantes, mais efetivo poderá ser o desenho de uma ou algumas práticas de gestão, no âmbito do Projeto, de modo a auxiliar outros gestores a combater o abandono no Ensino Médio.

Dessa maneira, tendo como foco a análise do problema do abandono escolar em escolas do Jovem de Futuro, no presente trabalho optou-se por investigar mais profundamente três escolas participantes do Projeto no Estado de São Paulo, selecionadas a partir da evolução de seus indicadores educacionais em termos de desempenho e abandono.

É importante pontuar que a escolha das escolas de São Paulo ocorreu pelo fato de que 2012 foi o último ano de implantação do Projeto nas 21 escolas que receberam a intervenção e que foram selecionadas em 2010. Além disso, nessas escolas o processo da Avaliação de Impacto ainda está acontecendo, o que permite

o acesso aos dados e informações sobre a sua implementação. Importante destacar que os indicadores para a seleção das escolas foram obtidos com a análise dos dados disponíveis existentes no processo de avaliação do Projeto.

Para fins da análise pretendida, foi levada em consideração a evolução das médias de proficiência das escolas nos dois primeiros anos do Projeto, do início de 2010 ao final de 2011, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Ou seja, foi considerada a diferença de crescimento da proficiência média dos alunos das escolas entre a Avaliação Diagnóstica e a segunda Avaliação Formativa.

Além dos indicadores de desempenho, também foi considerada a diferença entre as taxas de abandono no Ensino Médio de 2009 e 2010, disponibilizadas pela escola ao Instituto Unibanco<sup>14</sup>.

Cabe ressaltar que, para fins dessa pesquisa, foram utilizadas as taxas de abandono, que se referem à condição do aluno que deixa de frequentar a escola durante o andamento de determinado ano letivo (INEP, 2011). Não foram tratados os dados referentes à evasão<sup>15</sup>, já que desde 2006 o INEP não publica tais indicadores para as escolas do Brasil.

Com a análise combinada desses dois indicadores, foram escolhidas as três escolas pesquisadas. A escola que conseguiu uma melhora de 100% da taxa de abandono no Ensino Médio entre os dois anos analisados está no antepenúltimo lugar no âmbito do desempenho dos alunos e, para fins deste trabalho, será intitulada de Escola 1. Em contrapartida, a escola que mais evoluiu em termos da melhoria de desempenho dos alunos foi a que menos melhorou em relação à contenção do abandono no Ensino Médio e será intitulada Escola 2. Diante da contraposição entre os resultados das duas primeiras escolas, optou-se por selecionar uma terceira escola, que obteve melhoria nos dois indicadores e será designada neste trabalho como Escola 3.

---

<sup>14</sup> No momento de definição das escolas que seriam pesquisadas, estavam disponíveis apenas os indicadores de desempenho dos anos de 2009, 2010 e 2011 e as taxas de abandono referentes ao ano de 2010. Hoje já estão disponibilizadas as taxas de abandono referentes ao ano de 2011, que serão apresentadas no subcapítulo 1.3, no item de descrição das escolas.

<sup>15</sup> Note-se que a evasão escolar se refere à condição do aluno que, matriculado em determinada série, em determinado ano letivo, não se matricula na escola no ano seguinte, independentemente de sua condição de rendimento escolar ter sido de aprovado ou de reprovado (INEP, 2011).

| <b>Tabela 2 - Análise da evolução da proficiência das escolas selecionadas</b> |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <b>Escola</b>  | <b>Evolução em Língua Portuguesa entre 2010 e 2011</b> | <b>Evolução em Matemática entre 2010 e 2011</b> | <b>Evolução média em pontos de proficiência</b> |
| Escola 1   | 13,72  | 21,43   | 17,58   |
| Escola 2   | 63,34  | 48,78   | 56,06   |
| Escola 3   | 19,00  | 35,32   | 27,16   |

Fonte: INSTITUTO UNIBANCO. Relatório Jovem de Futuro – Validação. São Paulo, 2011.  
Elaboração própria.

\*Dados relativos à avaliação de 2012 ainda não estão disponíveis.

| <b>Tabela 3 - Análise da evolução das taxas de abandono das escolas selecionadas</b> |                                 |                                 |                              |
|--|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
|  | <b>Taxa de abandono em 2009</b> | <b>Taxa de abandono em 2010</b> | <b>Diferença 2009 / 2010</b> |
| Escola 1   | 19%                             | 0%                              | Diminuiu em 100%             |
| Escola 2   | 4%                              | 11%                             | Aumentou 189%                |
| Escola 3   | 17%                             | 1%                              | Diminuiu em 94%              |

Fonte: INSTITUTO UNIBANCO. Relatório Jovem de Futuro – Validação. São Paulo, 2011.  
Elaboração própria.

\*Dados relativos à avaliação de 2012 ainda não estão disponíveis.

A escolha de escolas com progressões diferentes no Projeto se baseia na premissa de que o entendimento dessas três realidades permitirá compreender como as escolhas, por parte dos gestores, aconteceram ao longo da execução do Projeto na escola, bem como quais foram as práticas de gestão empreendidas por cada uma das escolas que levaram à obtenção de resultados tão diferentes. Algumas questões permeiam essa análise, tais como: quais foram as decisões e práticas que contribuíram para a diminuição do abandono no Ensino Médio? Quais as práticas de gestão que auxiliaram na melhoria do desempenho, mas não contribuíram para a diminuição do abandono? Quais as práticas de gestão que contribuíram para a diminuição do abandono, mas que não geraram uma melhoria no desempenho dos alunos? Em contrapartida, existem práticas que contribuíram tanto para a aprendizagem quanto para a permanência dos alunos? Será que as práticas de gestão estão relacionadas à visão de mundo do gestor ou grupo gestor de cada escola sobre os fatores que contribuem para o abandono escolar? Essas são algumas das questões que esta pesquisa buscará responder.

Para isso, a proposta é desenvolver uma análise comparativa dessas três escolas, de seus planos de ação, das quantias e decisões de investimento de recursos financeiros, de seus indicadores, da visão de mundo dos gestores e dos resultados obtidos. Espera-se que o presente trabalho, com base na análise do problema do abandono nessas três escolas públicas estaduais de Ensino Médio que adotaram o Projeto Jovem de Futuro em São Paulo, possa contribuir para a estruturação de uma proposta com práticas de gestão voltadas para o combate ao abandono no Ensino Médio que possam ser incorporadas ao escopo do Projeto Jovem de Futuro.

### **1.3 Conhecendo as práticas de gestão das três escolas pesquisadas**

Como dito anteriormente, as três escolas pesquisadas estão localizadas no Estado de São Paulo. A investigação realizada tem como pressuposto a estruturação de um estudo de caso comparativo, característico da pesquisa qualitativa. Inicialmente, foi empreendida uma análise documental em que foram considerados os planos de ação das escolas, bem como dados secundários sistematizados pelo Instituto Unibanco.

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa de campo que possibilitou conhecer de perto a realidade das escolas e a visão dos gestores sobre o abandono escolar. Os resultados obtidos com a combinação dessas metodologias permitiram a realização posterior da análise comparativa dos resultados das escolas.

Em relação aos documentos, foram analisados os planos de ação referentes aos anos de 2010, 2011 e 2012 de cada uma das escolas. Como dito anteriormente, o Projeto Jovem de Futuro trabalha com uma lógica de planejamento na qual os resultados esperados são parâmetros para que cada escola estruture o seu conjunto de atividades, sempre respeitando uma distribuição que destine, no máximo, 40% dos recursos para infraestrutura, 30% para professores e 30% para alunos. Com base nessa configuração, a escola possui autonomia para estruturar as atividades que serão desenvolvidas naquele ano, descrevendo as subatividades que compõem uma atividade, seu custo e sua meta. Dessa forma, cada escola possui, em média,

três subatividades por atividade e três atividades por resultado esperado, o que gera um conjunto de, em média, 18 atividades por plano de ação por ano (INSTITUTO UNIBANCO, 2011).

Para possibilitar uma análise comparativa do conjunto de atividades adotadas por escola, visando também verificar se há indícios de práticas de gestão que poderiam ser mais favoráveis ao combate ao abandono no Ensino Médio, foi estruturada uma tipologia de atividades, cuja descrição encontra-se destacada na tabela a seguir:

| <b>Categoria</b>           | <b>Descrição de atividades</b>   |
|----------------------------|--|
| Administrativo             | Contratação de serviços (como contador, por exemplo); fundo para pagamento de deslocamento/transporte.   |
| Avaliação                  | Incentivo aos alunos para participar das avaliações.   |
| Capacitação de professores | Formação realizada por consultores contratados, seja na área de formação específica ou em cursos complementares (informática, por exemplo); fundo de apoio ao desenvolvimento de projetos e ao planejamento docente; participação em seminários, eventos, congressos; apoio para aquisição de materiais didáticos. |
| Clima escolar              | Confraternização; realização de gincanas; ações de incremento da merenda escolar; atividades recreativas; mutirão de limpeza; atividades culturais; reuniões de pais e professores.  |
| Comunicação                | Implantação de rádio escolar, blogs, jornais murais ou impressos; ações de divulgação do Projeto na escola.  |
| Frequência aluno           | Ações de estímulo à frequência, com menção direta.   |
| Infraestrutura             | Pequenas reformas; melhoria da segurança interna; aquisição/manutenção de equipamentos.  |
| Práticas pedagógicas       | Adoção de metodologias pedagógicas; incremento das aulas; feiras e exposições realizadas com projetos dos alunos; tutoria; reforço escolar; intensivo em Língua Portuguesa e Matemática.   |
| Premiação                  | Incentivo aos alunos, professores, grupo gestor, com menção direta ao recebimento de prêmios com base em critérios.  |
| Protagonismo juvenil       | Adoção de metodologias de mobilização; incentivo às ações dos alunos.  |

Fonte: Elaboração própria.

Essa tipologia permitiu analisar as atividades de cada escola de maneira a categorizá-las, respeitando a descrição realizada nos planos de ação. Ela é importante para fins dessa pesquisa, pois possibilita uma maior riqueza no agrupamento de ações em categorias, para além dos resultados esperados do Projeto e da delimitação de investimento financeiro (infraestrutura, aluno ou professor).

Outro cruzamento realizado com base nessa tipologia foi a análise da distribuição de recursos financeiros por tipo de atividade e por ano, seguida da apresentação do índice do cumprimento das atividades previstas nos planos de ação e de sua execução orçamentária. Ainda no âmbito da pesquisa documental, são apresentados dados secundários das escolas relativos ao número de alunos e professores de Ensino Médio, à proficiência dos alunos nas Avaliações em Larga Escala realizadas pelo Projeto, ao abandono escolar, bem como às metas estabelecidas para cada escola no âmbito do Jovem de Futuro.

As demais informações foram obtidas em pesquisa de campo, com a realização de entrevistas semiestruturadas com atores do corpo diretivo das escolas. Nesse sentido, optou-se pela entrevista de pelo menos uma pessoa da equipe de gestão de cada escola, que tenha participado das ações do Jovem de Futuro.

Considerou-se que a investigação sobre as práticas de gestão empreendidas deviam ocorrer em seu contexto de produção, pois somente assim os sentidos a elas atribuídos poderiam ser identificados e compreendidos. O trabalho de campo possibilitou uma melhor compreensão das pessoas, do cenário, dos territórios e das dinâmicas e relações existentes em cada realidade de cada escola.

Dessa forma, parte importante do presente estudo foi a pesquisa de campo realizada nas escolas, que teve a finalidade de compreender e levantar, sob o ponto de vista dos atores da equipe gestora, quais foram as práticas de gestão de combate ao abandono escolar, no bojo do desenvolvimento do Projeto, que levaram ao alcance de resultados satisfatórios ou mesmo as práticas que não apresentaram resultados. Além disso, buscava-se investigar qual a visão de mundo dos atores, principalmente em relação às causas e soluções para o abandono escolar.

As entrevistas semiestruturadas tinham como base um roteiro prévio contendo 22 perguntas sobre a participação dos atores e a implantação do Projeto na escola, as estratégias de combate ao abandono escolar e os resultados obtidos.

Na Escola 1, optou-se, na ocasião, pela realização de uma entrevista, semiestruturada e coletiva, com todo o grupo gestor. Estavam presentes o diretor, a vice-diretora, o coordenador do Ensino Médio, as coordenadoras do Ensino Fundamental, bem como a coordenadora do Projeto Jovem de Futuro (que também é a coordenadora pedagógica da escola). Na Escola 2 foi realizada a entrevista semiestruturada com o coordenador do Ensino Médio. E na Escola 3 a entrevista foi realizada com a diretora da escola.

As diferentes abordagens são fruto da abertura que foi dada pela equipe gestora de cada escola ou mesmo são reflexo dos atores que estavam presentes no momento em que a pesquisa de campo foi realizada. Por exemplo, foram feitas algumas tentativas de contato para o agendamento da visita para a realização da pesquisa na Escola 2 que não deram certo. A visita chegou a ser reagendada por duas vezes, por conta de imprevistos. Por fim, foi possível realizar a entrevista com o coordenador do Ensino Médio, que era o único membro do grupo diretivo presente na escola na ocasião da pesquisa. Já na Escola 3, só foi possível falar com a diretora, pois na mesma data havia sido agendada uma formação, por parte da Secretaria de Educação, para qual todos os coordenadores e a vice-direção foram convocados.

A seguir, será apresentada uma descrição detalhada das informações documentais levantadas de cada escola, de seus indicadores e das práticas de gestão e atividades descritas em seus planos de ação, bem como uma análise da distribuição dos recursos de acordo com as atividades e ao longo dos anos. A descrição dos resultados obtidos com a pesquisa de campo será realizada no segundo capítulo desta dissertação.



### 1.3.1 Escola 1

A Escola 1 está situada em Mauá, na região metropolitana de São Paulo, na Vila Lisboa, bairro urbano com média vulnerabilidade social (índice 4 do Índice Paulista de Vulnerabilidade Social - IPVS<sup>16</sup> de 2010, da Fundação SEADE), cujas famílias possuem baixa condição socioeconômica e os domicílios são subnormais, formados por favelas e autoconstruções, com baixa oferta de serviços públicos.

O nível socioeconômico dos alunos da escola é de 5,3, sendo classificado como médio<sup>17</sup>. Possui cerca de 2.289 estudantes, sendo 1.031 de Ensino Médio, distribuídos em 26 turmas.

A escola possui 70 professores de Ensino Médio e uma equipe gestora formada por um diretor, uma vice-diretora, um coordenador do Ensino Médio, uma coordenadora pedagógica (que também coordena o Projeto Jovem de Futuro dentro da escola), e as coordenadoras de Ensino Fundamental. A escola iniciou o processo de ingresso no Jovem de Futuro em 2009 e 2012 foi o último ano do Projeto na escola.

O prédio da escola chama atenção pelo tamanho: possui 26 salas de aula, incluindo uma sala de vídeo, biblioteca, laboratório de artes, informática e ciências. Há também uma quadra coberta, cantina, refeitório, sala de professores, secretaria e a sala da coordenação. Trata-se de uma edificação grande e bem conservada.

A escola está localizada em um bairro de periferia com alto índice de criminalidade. Nesse sentido, há grades de ferro por toda a escola, inclusive em algumas salas de aula e, de acordo com a coordenadora do Projeto na escola, câmeras de segurança foram instaladas pelos corredores e espaços de convivência com os recursos do Projeto.

---

<sup>16</sup> O IPVS é um indicador da combinação entre duas dimensões – socioeconômica e demográfica, que classifica cada setor censitário (território contínuo dentro do município que possui, em média, 300 domicílios) em grupos de vulnerabilidade social, estruturado pela Fundação Seade, com base no Censo Demográfico de 2010. Sua amplitude varia entre 1 (baixa vulnerabilidade social) a 5 (alta vulnerabilidade social).

<sup>17</sup> O nível socioeconômico (NSE) sintetiza as características dos indivíduos em relação à sua renda, ocupação e escolaridade, permitindo fazer análises de classes de indivíduos semelhantes em relação a essas características. O cálculo do NSE foi produzido por José Francisco Soares e Maria Tereza Gonzaga Alves com base nos questionários contextuais da Prova Brasil, do SAEB e do ENEM e as informações estão disponíveis no site <http://www.qedu.org.br/ajuda/artigo/163482>.

Como dito anteriormente, entre as escolas do Projeto Jovem de Futuro de São Paulo a Escola 1 ficou em 1º lugar na melhoria do abandono e 19º lugar na melhoria do desempenho. Isso significa que, entre 2009 e 2010, a escola conseguiu reduzir em 100% o abandono, saindo de uma taxa de 19% para 0% (INSTITUTO UNIBANCO, 2011), sendo que a meta estipulada para essa escola é ter uma taxa de abandono em 2012 de 11,4%. Em 2011, a taxa de abandono continuou em 0%, porém em 2012 a mesma alcançou 6,8% (ou seja, ela conseguiu superar a meta, mas a taxa cresceu de um ano para o outro).

Em relação à reprovação, essa escola teve, em 2012, uma taxa de 5,6%. Isso quer dizer que a aprovação foi alta, girando em torno de 87,6%.

Em termos de desempenho, entre 2010 e 2011, os alunos avaliados da Escola 1 conseguiram crescer, em média, 13,42 pontos de proficiência em Língua Portuguesa e 21,43 pontos de proficiência em Matemática. Os resultados obtidos em 2012 foram 260,6 em Língua Portuguesa e 260,1 em Matemática, sendo que meta da Escola 1 no Projeto era alcançar, respectivamente, 288,2 pontos e 280,6 pontos.

Cabe ressaltar, como dito anteriormente, que a meta estipulada é crescer 25 pontos de proficiência em relação à linha de base (proficiência média do 3º ano do Ensino Médio antes do Projeto começar). Para alcançar a meta, a Escola 1 precisaria, entre 2011 e 2012, crescer 32,8 pontos em Matemática e 25 pontos em Língua Portuguesa e isso não aconteceu.

Já as metas relativas à diminuição do percentual de alunos no padrão baixo de desempenho são ter apenas 33,6% nessa situação em Matemática e 19,3% em Língua Portuguesa em 2012. Percebe-se, pelo resultado de 2012, que a Escola 1 não conseguiu cumprir a meta de diminuição dos alunos no percentual baixo em nenhuma disciplina.

A tabela a seguir apresenta os escores obtidos pela Escola 1 no conjunto de avaliações realizadas pelo Projeto Jovem de Futuro ao longo dos anos.

**Tabela 5 - Escores nas Avaliações realizadas pelo Projeto JF entre 2009 e 2012 e Metas - Escola 1**

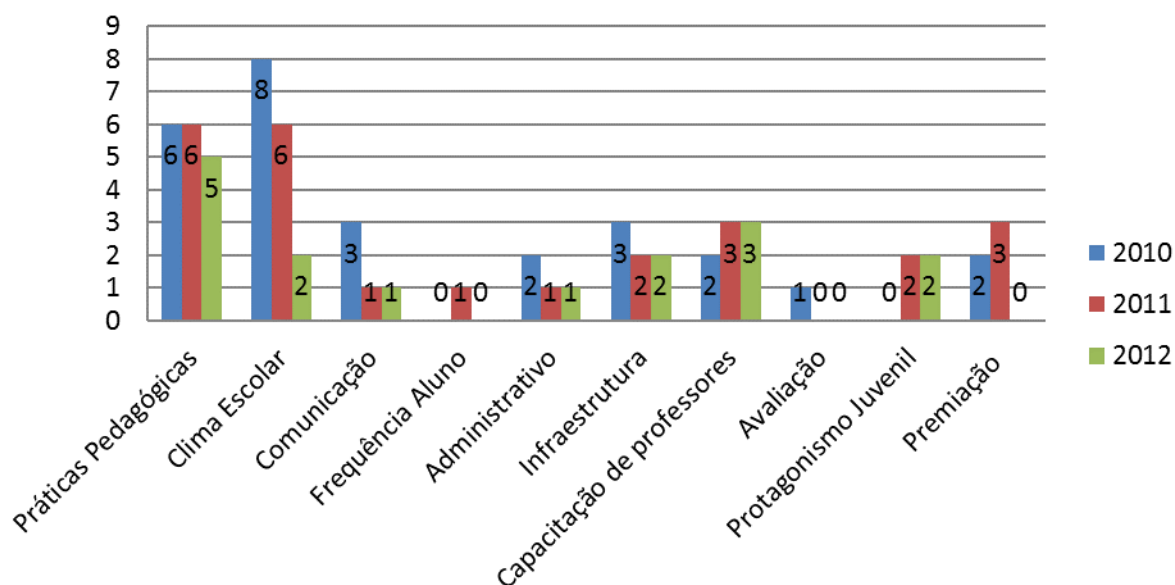
|  | <b>2009<br/>3º ano do<br/>EM</b> | <b>2010<br/>Diagnóstica<br/>Início do<br/>1º ano do<br/>EM</b> | <b>2010<br/>Formativa<br/>Final do<br/>1º ano do<br/>EM</b> | <b>2011<br/>Formativa<br/>Final do<br/>2º ano do<br/>EM</b> | <b>2012<br/>Somativa<br/>Final do<br/>3º ano do<br/>EM</b> | <b>Meta<br/>da escola<br/>em 2012</b> |
|--|----------------------------------|--|---|---|--|---------------------------------------|
| <b>Proficiência média da escola em Matemática</b>                  | 255,6                            | 226,36   | 239,67  | 247,8   | 260,1  | 280,6                                 |
| <b>% de alunos no padrão baixo de desempenho em Matemática</b>     | 67,20%                           | 87,44%   | 84,04%  | 71,12%  | 66,7%  | 33,60%                                |
| <b>Proficiência média da escola em Língua Portuguesa</b>           | 263,2                            | 222,84   | 245,02  | 236,56  | 260,6  | 288,2                                 |
| <b>% alunos no padrão baixo de desempenho em Língua Portuguesa</b> | 38,60%                           | 69,80%   | 53,19%  | 57,99%  | 41,6%  | 19,30%                                |

Fonte: INSTITUTO UNIBANCO. Relatório Jovem de Futuro – Validação. São Paulo, 2011. Elaboração própria.

A análise das iniciativas planejadas e executadas pela Escola 1 contidas nos planos de ação de 2010 a 2012 revela que a escola planejou uma média de 22 atividades por ano e que a maior concentração de atividades foi associada ao desenvolvimento de práticas pedagógicas (6 em 2010, 6 em 2011 e 5 em 2012) e à melhoria do clima escolar (8 em 2010, 6 em 2011, 2 em 2012).

O gráfico a seguir apresenta o número de atividades planejadas, classificadas de acordo com a tipologia estruturada para a presente análise:

**GRÁFICO 1 - ANÁLISE DOS TIPOS DE ATIVIDADE  
PLANOS DE AÇÃO - 2010 A 2012  
ESCOLA 1**



Fonte: Planos de Ação da Escola 1 de 2010 a 2012. Elaboração própria.

No caso das atividades mais relacionadas ao combate ao abandono, podem-se destacar algumas ações classificadas no item clima escolar, como: disponibilização de merenda diferenciada para o período noturno (para quem entrasse até as 19h); realização de gincanas de incentivo à participação e à frequência; campeonatos esportivos de futebol e tênis de mesa; desenvolvimento de atividades recreativas durante os intervalos; estruturação de um mutirão de limpeza do meio ambiente e do prédio da escola; promoção de um festival de talentos, festa junina, da primavera e do adolescente; realização de reuniões de pais, professores e equipe gestora mais prazerosas, produtivas e envolventes (ESCOLA 1, 2010, 2011, 2012).

Além dessas, existiu, como é possível perceber no gráfico, uma atividade específica em 2011 relacionada à frequência do aluno descrita como “promover a volta dos alunos recorrentemente ausentes através de contatos telefônicos, visitas às residências” (ESCOLA 1, 2011).

Para a realização dessas atividades, a escola recebeu recursos financeiros anuais do Instituto Unibanco, de acordo com o orçamento realizado nos planos de ação. O total de recursos para a Escola 1 poderia chegar a até R\$ 130.000,00, tendo em vista: (i) a base de cálculo foi o número de alunos de Ensino Médio no ano de 2009 (1.300 alunos); (ii) o planejamento ocorreu em novembro deste referido ano (INSTITUTO UNIBANCO 2010). O montante de recursos orçado pela escola é composto pelo conjunto da estimativa de gasto de cada subatividade do plano de ação, podendo ou não alcançar o valor máximo do aporte de recurso previsto. Dessa maneira, na tabela abaixo é possível identificar os valores orçados pela Escola 1 a cada ano.

**Tabela 6 - Valor total dos recursos financeiros orçados nos planos de ação 2010 a 2012  
Escola 1**

| <b>Ano</b> | <b>Total orçado</b> |
|------------|---------------------|
| 2010       | R\$ 125.455,23      |
| 2011       | R\$ 100.008,53      |
| 2012       | R\$ 68.542,12       |

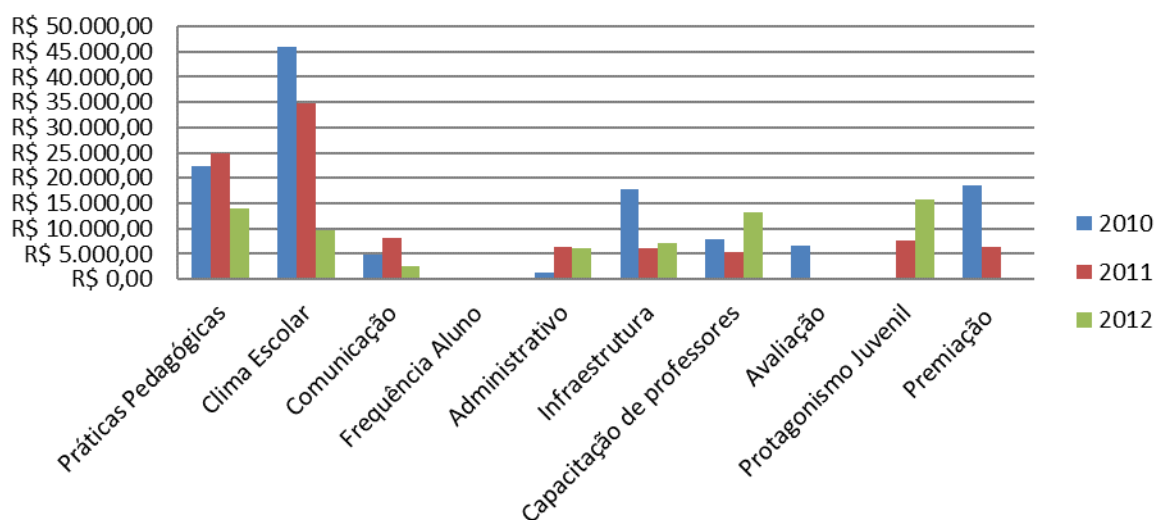
Fonte: Planos de Ação da Escola 1 de 2010 a 2012. Elaboração própria.

A queda dos recursos orçados no ano de 2012 se deve ao fato de que a Escola 1, em 2011, decresceu 8,46 pontos na proficiência média em Língua Portuguesa, em comparação com o ano de 2010 (como é possível observar na Tabela 2). Segundo os documentos do INSTITUTO UNIBANCO (2012), pelo desempenho, considerado ruim, a escola recebeu como sanção a redução de 50% do valor do aporte financeiro a que a mesma teria direito. Por ter apresentado desempenho ascendente entre a Avaliação Diagnóstica e a Avaliação Formativa ocorridas em 2010, optou-se por não desligar a Escola 1 do Projeto, mesmo com o resultado decrescente entre 2010 e 2011<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Como dito anteriormente, no acordo firmado entre o Instituto Unibanco e as escolas fica claro que o Projeto pode ser interrompido caso a escola não apresente resultados ascendentes na proficiência dos alunos a cada ano. Isso quer dizer que, neste caso, observa-se uma flexibilização da regra estabelecida contratualmente. Segundo os documentos disponíveis, existiram mais duas escolas de São Paulo nessa mesma situação.

A análise mais detalhada do orçamento realizado pela Escola 1 revela que a distribuição dos recursos orçados é coerente com o número de atividades planejadas. O gráfico a seguir apresenta a distribuição dos recursos financeiros por tipo de atividade ao longo dos anos:

**GRÁFICO 2 - DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS POR TIPO DE ATIVIDADE  
PLANOS DE AÇÃO - 2010 A 2012  
ESCOLA 1**



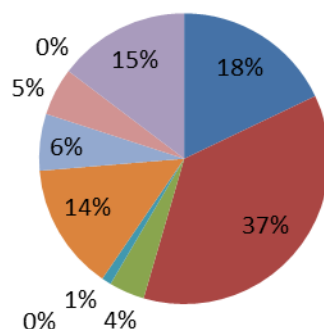
Fonte: Planos de Ação da Escola 1 de 2010 a 2012. Elaboração própria.

Percebe-se que nos dois primeiros anos a maior concentração de recursos esteve alocada nas atividades relativas às práticas pedagógicas e ao clima escolar (que consumiram 55% do montante total em 2010 e 60% em 2011). Essa quantidade de atividades relacionadas ao clima escolar parece indicar que a escola possui diferentes iniciativas para o combate ao abandono no Ensino Médio.

Especificamente em 2010, ocorreu uma alta concentração de recursos orçados para premiações de alunos e professores (15% do total), bem como em infraestrutura (14% do total), com atividades que incluíram pequenas reformas e aquisições de equipamentos.

**GRÁFICO 3 - % DE RECURSOS ORÇADOS POR TIPO DE ATIVIDADE EM 2010 - ESCOLA 1**

- Práticas Pedagógicas
- Clima Escolar
- Comunicação
- Frequência Aluno
- Administrativo
- Infraestrutura
- Capacitação de professores
- Avaliação
- Protagonismo Juvenil
- Premiação

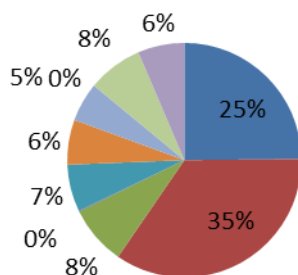


Fonte: Plano de Ação da Escola 1 de 2010. Elaboração própria.

Já em 2011, os valores alocados para premiações e infraestrutura foram equiparados àqueles relacionados às atividades administrativas e de comunicação. Vale destacar o baixo valor orçado para a capacitação de professores (apenas 5%).

**GRÁFICO 4 - % DE RECURSOS ORÇADOS POR TIPO DE ATIVIDADE EM 2011 - ESCOLA 1**

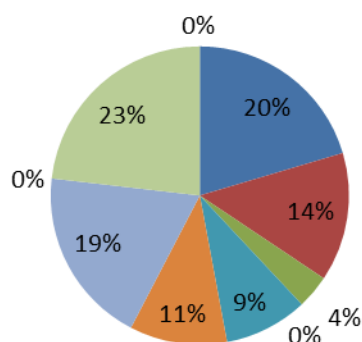
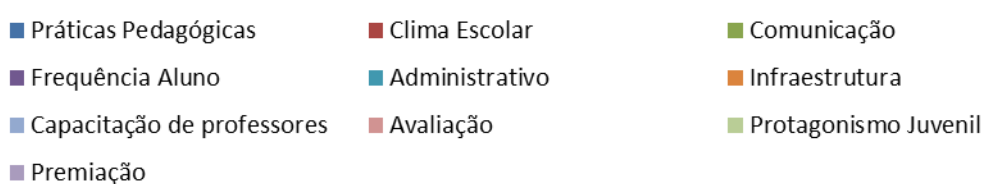
- Práticas Pedagógicas
- Clima Escolar
- Comunicação
- Frequência Aluno
- Administrativo
- Infraestrutura
- Capacitação de professores
- Avaliação
- Protagonismo Juvenil
- Premiação



Fonte: Plano de Ação da Escola 1 de 2011. Elaboração própria.

Em 2012, por sua vez, as atividades relacionadas à capacitação de professores e ao protagonismo juvenil tiveram maior concentração dos recursos (19% e 23%, respectivamente), o que representou uma queda de orçamento para as atividades de clima escolar (14% do total) e àquelas voltadas às práticas pedagógicas (20% do total).

**GRÁFICO 5 - % DE RECURSOS ORÇADOS POR TIPO DE ATIVIDADE EM 2012 - ESCOLA 1**



Fonte: Plano de Ação da Escola 1 de 2012. Elaboração própria.

Segundo os documentos de monitoramento físico-financeiro da Escola 1, disponibilizados pelo Instituto Unibanco, as atividades previstas nos planos de ação das escolas foram 100% executadas em 2010 e 2011, e em 2012 esse número foi de 70%.

Já a taxa de execução orçamentária revela que em 2010 foram gastos 99% dos recursos orçados, em 2011 esse valor ficou em 78% e, para o ano de 2012, em 94%.



**Tabela 7 - Dados do monitoramento físico-financeiro**

**Escola 1**

| <b>Item analisado</b>                  | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Índice de Cumprimento do Plano de Ação | 100%        | 100%        | 70%         |
| Taxa de execução orçamentária          | 99%         | 78%         | 94%         |

Fonte: Relatório de Monitoramento físico-financeiro, São Paulo, 2011 e 2012  
Elaboração própria.

Outras informações que constam nos documentos do Instituto Unibanco (2011) sobre a Escola 1 em relação à implementação do Projeto Jovem de Futuro destacam a mudança positiva nas características da escola desde que o Projeto começou. Essa mudança, segundo a equipe gestora da escola, foi estimulada pelo diretor, que ingressou na Escola 1 em 2009, ano em que o Projeto começou a ser implantado.

### **1.3.2 Escola 2**

A Escola 2 foi inaugurada em 2006 e situa-se na região do M'Boi Mirim, Zona Sul de São Paulo, no bairro do Jardim Ângela, que já foi considerado um dos mais violentos do país. Em 2011, o número de mortes por homicídios foi de 53 a cada 100 mil habitantes.

Trata-se de uma região de alta vulnerabilidade social (índice 5 do Índice Paulista de Vulnerabilidade Social de 2010, da Fundação SEADE), cujas famílias possuem baixa condição socioeconômica (78% ganham até 2 salários mínimos) e são formadas por jovens, em sua maioria. Há inúmeras favelas na região e baixa oferta de serviços públicos.

O nível socioeconômico dos alunos é de 5,4, sendo classificado como médio-alto, e a maioria dos jovens que frequentam a escola é do próprio bairro. Existem turmas de Ensino Fundamental e Ensino Médio. É uma escola com cerca de 1.464 alunos, sendo que, destes, 421 estão no Ensino Médio, distribuídos em 11 turmas, todas com oferta apenas no noturno. No período da manhã, a escola atende alunos do Ensino Fundamental ciclo 2 e, à tarde, do Ensino Fundamental ciclo 1.

A escola conta com 16 professores de Ensino Médio e uma equipe gestora formada por uma diretora, uma vice-diretora (que coordena as ações do Jovem de Futuro), uma coordenadora pedagógica, um coordenador de Ensino Fundamental e um coordenador de Ensino Médio. A escola também iniciou o processo de ingresso no Jovem de Futuro em 2009, sendo o ano de 2012 o último do Projeto na escola.

Na escola, existem 12 salas de aula. Há um pátio, uma quadra coberta, uma secretaria, um refeitório, uma sala da coordenação, uma sala de professores e uma sala do ACESSA Escola<sup>19</sup>, que fica aberta até às 20h e, portanto, não é utilizada pelos alunos do Ensino Médio. O prédio não está conservado, as paredes internas são pintadas de verde escuro, mas a tinta está desgastada. A escola não possui laboratório, biblioteca ou sala de vídeo. Há uma sala de leitura, que não empresta livros aos alunos. A escola é cercada por grades, em todas as portas e janelas.

Na Escola 2, a situação dos indicadores educacionais é inversa ao caso da Escola 1: houve uma excelente evolução em termos da melhoria de desempenho dos alunos, mas, por outro lado, foi a pior escola no combate ao abandono no Ensino Médio entre as escolas paulistas participantes do Jovem de Futuro.

A escola teve uma alta taxa de reprovação em 2012, de 20,5%, sendo que apenas 61,8% dos estudantes foram aprovados. Em relação ao abandono escolar, entre 2009 e 2010 a taxa de abandono aumentou 189%, indo de 4% para 11%. Em 2011, a taxa de abandono do Ensino Médio da escola foi para 0,5%, sendo que a meta da escola no Projeto era, em 2012, ter uma taxa de 2,4% de abandono escolar. Porém, em 2012 o abandono subiu para 17,1%.

Em termos do desempenho, entre 2010 e 2011 os alunos avaliados da Escola 2 conseguiram crescer, em média, 63,34 pontos de proficiência em Língua Portuguesa e 48,78 pontos de proficiência em Matemática. A meta da Escola 2 no Projeto em Língua Portuguesa era, até 2012, alcançar 283,6 pontos de proficiência e 297,2 pontos em Matemática. Porém, entre 2011 e 2012 houve queda do desempenho nas duas disciplinas: em Língua Portuguesa a proficiência foi de 261,2 pontos, e em Matemática foi de 264,5 pontos. Tendo em vista que em 2011 as notas para as disciplinas foram de 266,21 pontos em Matemática e 277,88 em Língua

---

<sup>19</sup> O ACESSA Escola é um programa promovido pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo que disponibiliza uma sala com computadores em cada escola da rede estadual e estagiários monitores para atendimento à comunidade do entorno da escola.

Portuguesa, a Escola 2 precisaria aumentar 17,39 pontos e 19,35 pontos, respectivamente, entre 2011 e 2012 - o que não aconteceu.

As metas relativas à diminuição do percentual de alunos no padrão baixo de desempenho são ter apenas 36,10% nesta situação em Matemática e 11,85% em Língua Portuguesa em 2012. A tabela abaixo apresenta os escores obtidos pela Escola 2 no conjunto de avaliações realizadas pelo Projeto Jovem de Futuro ao longo dos anos.

**Tabela 8 - Escores nas avaliações realizadas pelo Projeto JF entre 2009 e 2012 e Metas – Escola 2**

|  | <b>2009<br/>3º ano do<br/>EM</b> | <b>2010<br/>Diagnóstica<br/>Início do<br/>1º ano do<br/>EM</b> | <b>2010<br/>Formativa<br/>Final do<br/>1º ano do<br/>EM</b> | <b>2011<br/>Formativa<br/>Final do<br/>2º ano do<br/>EM</b> | <b>2012<br/>Somativa<br/>Final do<br/>3º ano do<br/>EM</b> | <b>Meta<br/>da escola<br/>em 2012</b> |
|--|----------------------------------|--|---|---|--|---------------------------------------|
| <b>Proficiência média da escola em Matemática</b>                  | 258,6                            | 217,43   | 231,29  | 266,21  | 264,5  | 283,6                                 |
| <b>% de alunos no padrão baixo de desempenho em Matemática</b>     | 72,2%                            | 96,36%   | 82,61%  | 57,38%  | 57,6%  | 36,10%                                |
| <b>Proficiência média da escola em Língua Portuguesa</b>           | 272,2                            | 214,51   | 222,86  | 277,85  | 261,2  | 297,2                                 |
| <b>% alunos no padrão baixo de desempenho em Língua Portuguesa</b> | 23,70%                           | 81,19%   | 73,68%  | 35,56%  | 44%  | 11,85%                                |

Fonte: INSTITUTO UNIBANCO. Relatório Jovem de Futuro – Validação. São Paulo, 2011.  
Elaboração própria.

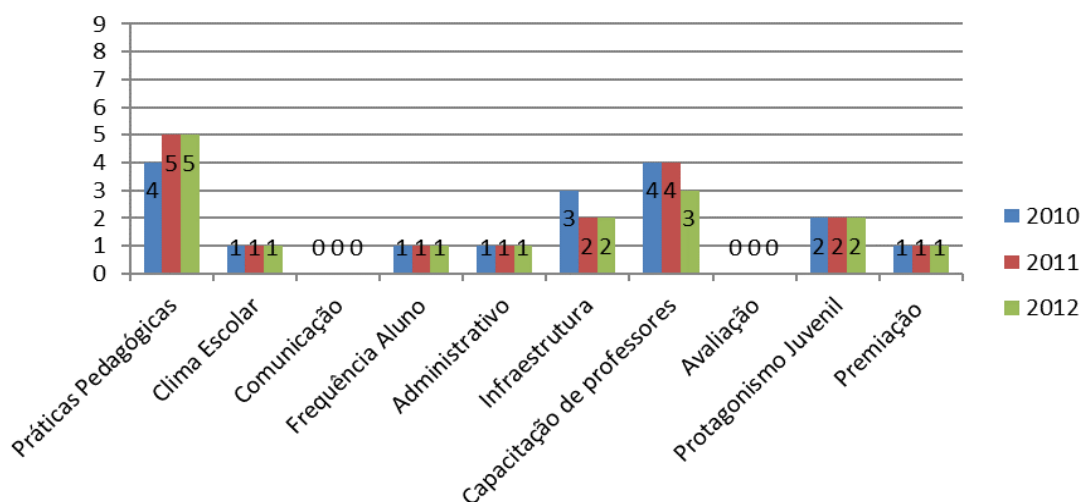
De acordo com as informações do relatório do Instituto Unibanco (2011), a Escola 2 tem um grupo gestor que participa de maneira satisfatória da implementação do Projeto, dominando as informações e os instrumentos

necessários para a execução do plano de ação das escola. Porém, no final do segundo semestre de 2011, a escola parou de frequentar algumas ações promovidas pelo Instituto Unibanco, como, por exemplo, os encontros para a realização do monitoramento físico-financeiro, retomando a participação nas atividades em 2012.

Ainda nos documentos do Instituto Unibanco (2012), há a afirmação de que o coordenador do Ensino Médio é o principal responsável pelo envolvimento dos professores na melhoria do desempenho escolar dos alunos. A gestora, bem como a vice-diretora, apesar de ser coordenadora do Projeto Jovem de Futuro na escola, não se envolvem nas questões pedagógicas. As duas gestoras estão mais vinculadas às questões administrativas e financeiras da unidade escolar.

A análise das iniciativas planejadas e executadas pela Escola 2 contidas nos planos de ação de 2010 a 2012 revela que a escola planejou uma média de 17 atividades por ano e que a maior concentração de atividades foi associada ao desenvolvimento de práticas pedagógicas (4 em 2010, 5 em 2011 e 5 em 2012) e à capacitação de professores (4 em 2010, 3 em 2011, 3 em 2012). O gráfico abaixo apresenta o número de atividades planejadas, classificadas de acordo com a tipologia estruturada para a presente análise:

**GRÁFICO 6 - ANÁLISE DOS TIPOS DE ATIVIDADE  
PLANOS DE AÇÃO 2010 A 2012  
ESCOLA 2**

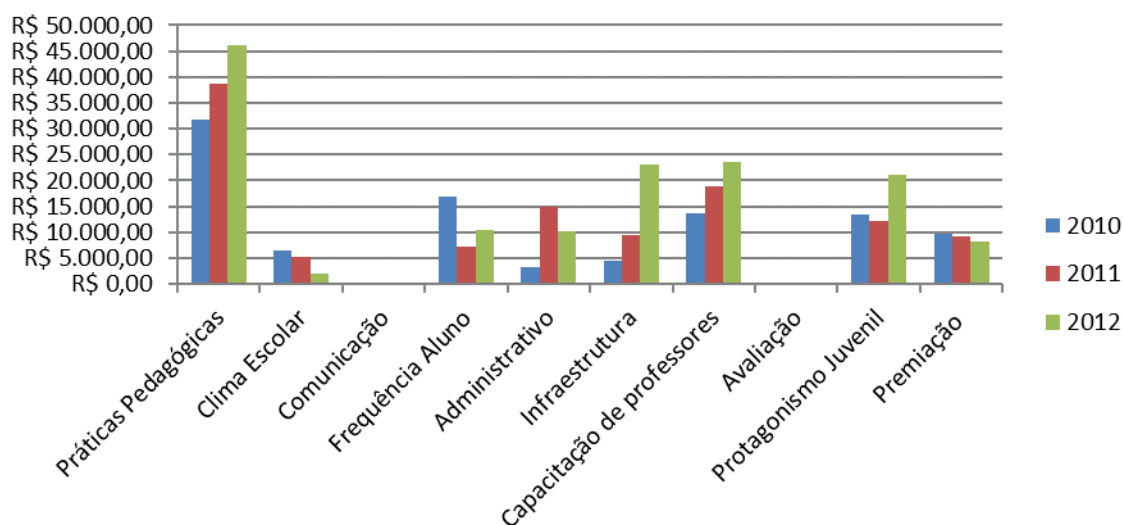


Fonte: Planos de Ação da Escola 2 de 2010 a 2012. Elaboração própria.

Em relação às atividades mais direcionadas ao combate ao abandono escolar, foi desenvolvido, durante os três anos, um programa de melhoria das relações entre alunos e a escola como um todo, classificado como uma atividade voltada para o clima escolar, que contava com o acompanhamento da frequência e uma atividade de recreação às sextas-feiras denominada *Happy Hour*, com merenda incrementada e sarau cultural na entrada dos alunos. A atividade relacionada à frequência do aluno também foi desenvolvida durante os três anos, mas, em sua descrição, tinha como objetivo as aulas mais atrativas, “através do uso mais frequente das salas ambientes apoiadas por monitores durante sete meses do período letivo” (ESCOLA 2, 2011).

A distribuição de recursos orçados da Escola 2 também é compatível com a distribuição das atividades, como demonstra o gráfico a seguir:

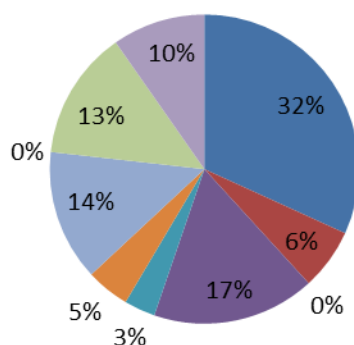
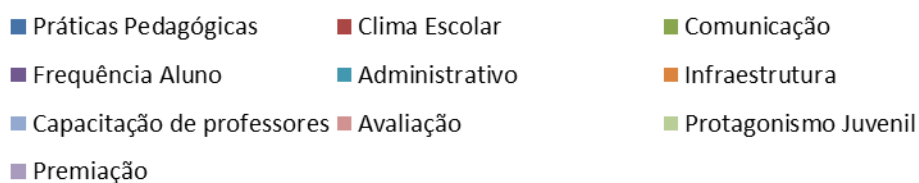
**GRÁFICO 7 - DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS POR TIPO DE ATIVIDADE  
PLANOS DE AÇÃO - 2010 A 2012  
ESCOLA 2**



Fonte: Plano de Ação da Escola 2 de 2010 a 2012. Elaboração própria.

Há, ao longo dos anos, uma manutenção do investimento em práticas pedagógicas, que representam 32%, 33% e 32% entre o total dos recursos orçados em 2010, 2011 e 2012, respectivamente. Outro item com constante valor de investimento foi o de capacitação de professores, que teve uma média de orçamento de 15% ao ano.

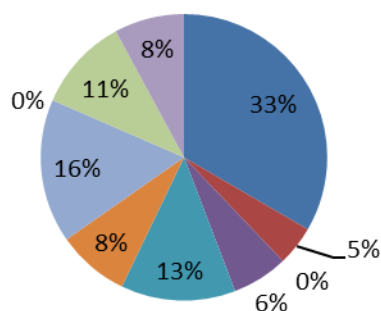
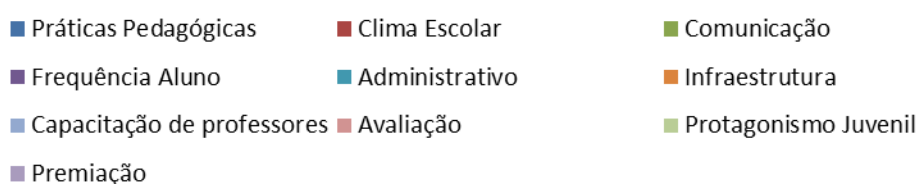
**GRÁFICO 8 - % DE RECURSOS ORÇADOS POR TIPO DE ATIVIDADE EM 2010 - ESCOLA 2**



Fonte: Plano de Ação da Escola 2 de 2010. Elaboração própria.

O valor investido em atividades que faziam menção direta à melhoria da frequência do aluno representava 17% do orçamento de 2010, mas, em 2011 e 2012, esse montante foi reduzido para 7%.

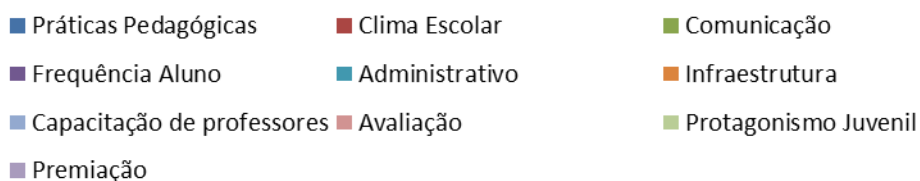
**GRÁFICO 9 - % DE RECURSOS ORÇADOS POR TIPO DE ATIVIDADE EM 2011 - ESCOLA**



Fonte: Plano de Ação da Escola 2 de 2011. Elaboração própria.

Da mesma maneira, os valores alocados em atividades que faziam referência ao clima escolar foram de 6% e 5% nos anos de 2010 e 2011, respectivamente, sendo que em 2012 esse valor foi reduzido para 1% do total orçado.

**GRÁFICO 10 - % DE RECURSOS ORÇADOS POR TIPO DE ATIVIDADE EM 2012 - ESCOLA 2**



Fonte: Plano de Ação da Escola 2 de 2012. Elaboração própria.

No que tange ao total de recursos que a Escola 2 poderia receber, o montante seria de até R\$ 100.000,00, uma vez que a escola possuía 327 alunos no Ensino Médio (receberia, portanto, o piso mínimo por ano de R\$ 100.000,00). Dessa maneira, na tabela abaixo é possível identificar os valores orçados pela Escola 2 em 2010 e nos anos subsequentes.

**Tabela 9 - Valor total dos recursos financeiros orçados nos planos de ação 2010 a 2012 Escola 2**

| Ano  | Total orçado   |
|------|----------------|
| 2010 | R\$ 99.797,60  |
| 2011 | R\$ 115.756,02 |
| 2012 | R\$ 144.785,90 |

Fonte: Planos de Ação da Escola 2 de 2010 a 2012. Elaboração própria.

O aumento de recursos orçados em 2011 e 2012 se deve ao fato de que, em 2010, a escola não conseguiu cumprir todas as atividades previstas (apenas 83% do plano de ação foi cumprido), bem como não executou todo o seu orçamento (executou apenas 84% dos recursos orçados), como é possível observar na tabela a seguir:

**Tabela 10 - Dados do monitoramento físico-financeiro  
Escola 2**

| <b>Item analisado</b>                  | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Índice de Cumprimento do Plano de Ação | 83%         | 70%         | 76%         |
| Taxa de execução orçamentária          | 84%         | 61%         | 76%         |

Fonte: Relatório de Monitoramento Físico Financeiro, São Paulo, 2011.  
Elaboração própria.

Destaca-se que o valor sobressalente ao final do ano se acumulou para ser incorporado ao plano de ação do ano seguinte. O mesmo ocorreu entre 2011 e 2012.

### **1.3.3 Escola 3**

A Escola 3 situa-se na região do Jardim Independência, na cidade de São Paulo, e possui turmas de Ensino Fundamental e Ensino Médio. Trata-se de uma região de baixa vulnerabilidade social (índice 3 do Índice Paulista de Vulnerabilidade Social de 2010, da Fundação SEADE), cujas famílias possuem condição socioeconômica média e são formadas por jovens, em sua maioria.

A escola possui cerca de 865 alunos, sendo que, destes, 677 estão no Ensino Médio, distribuídos em 12 turmas. Conta com 48 professores de Ensino Médio e uma equipe gestora formada por uma diretora, uma vice-diretora, uma coordenadora pedagógica de Ensino Médio e uma professora que coordena as ações do Jovem de Futuro. Assim como as outras duas, a escola também ingressou no Jovem de Futuro em 2009, sendo o ano de 2012 o último do Projeto na escola.



O nível socioeconômico dos alunos da escola é de 5,6, sendo classificado como médio-alto. Os alunos dessa escola têm perfis bem heterogêneos, desde jovens com baixa situação socioeconômica, jovens com pais com mais recursos financeiros e também alunos com deficiência.

A Escola 3 foi escolhida por ter apresentado melhora tanto nos indicadores de desempenho dos alunos, quanto na diminuição do abandono. Isso significa que, em relação ao abandono escolar, entre 2009 e 2010, a taxa de abandono diminuiu 94%, caindo de 17% para 1%, sendo que a meta da escola no Projeto é, em 2012, ter apenas 10,2% de abandono escolar. Em 2011, a taxa de abandono do Ensino Médio da escola passou para 9,7% e, em 2012, para 11,7% (superou a meta, mas cresceu de um ano para o outro). Em relação à reprovação, a taxa em 2012 foi alta, girando em torno de 24,6%. Assim, a Escola 3 teve um índice de aprovação de 63,7%.

O prédio da escola é muito bem conservado e fica em meio a uma grande avenida da Zona Leste de São Paulo. Antigamente, essa escola atendia apenas alunos do ciclo 1 do Ensino Fundamental e, por essa razão, as salas são pequenas. Hoje há 12 salas de aula. A escola possui sala de leitura, refeitório, pátio, quadra de esportes, uma sala para os professores, uma sala da direção, uma sala para mediação de conflitos, laboratório de ciências, uma sala do Acesso São Paulo com computadores e uma sala multimídia.

Em termos do desempenho, entre 2010 e 2011 os alunos avaliados da Escola 3 conseguiram crescer 19 pontos de proficiência em Língua Portuguesa e 35,32 pontos de proficiência em Matemática. A meta da Escola 3 no Projeto em Língua Portuguesa é, até 2012, alcançar 286,7 pontos de proficiência e 278 pontos em Matemática. Tendo em vista os resultados obtidos em 2011, a escola precisaria crescer, em média, para alcançar a meta no último ano do Projeto, 41,38 pontos em Língua Portuguesa e 9,36 pontos em Matemática. Porém, em 2012, a proficiência em foi, respectivamente, de 252,9 e 255,8 pontos.

Já as metas relativas à diminuição do percentual de alunos no padrão baixo de desempenho são ter apenas 35,45% nesta situação em Matemática e 17,25% em Língua Portuguesa em 2012. Entretanto, a escola permaneceu com 65,7% alunos no padrão baixo de desempenho em Matemática e 45,4% em Língua Portuguesa em 2012. A tabela a seguir apresenta os escores obtidos pela Escola 3 no conjunto de avaliações realizadas pelo Projeto Jovem de Futuro ao longo dos anos:

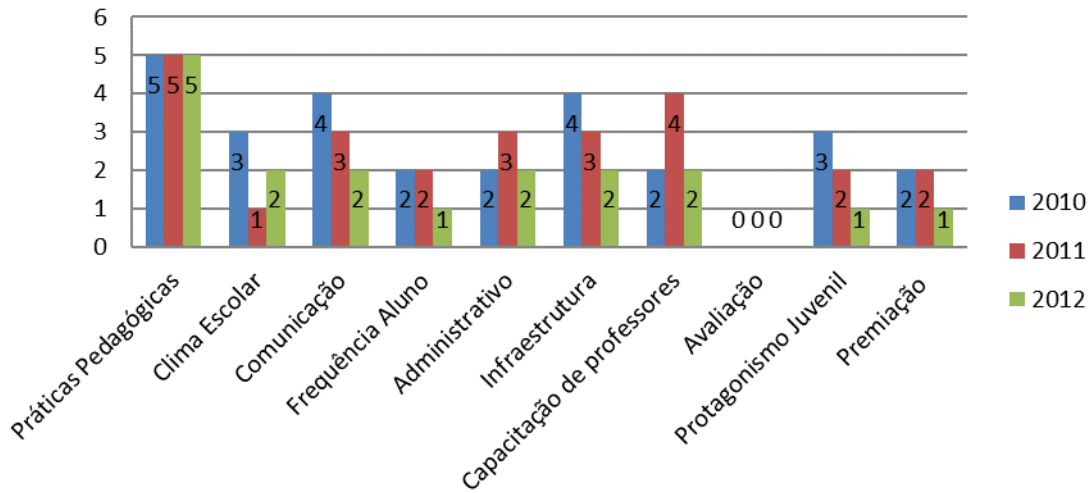
**Tabela 11 - Escores nas avaliações realizadas pelo Projeto JF entre 2009 e 2012 e Metas – Escola 3**

|  | <b>2009<br/>3º ano do<br/>EM</b> | <b>2010<br/>Diagnóstica<br/>Início do<br/>1º ano do<br/>EM</b> | <b>2010<br/>Formativa<br/>Final do 1º<br/>ano do EM</b> | <b>2011<br/>Formativa<br/>Final do 2º<br/>ano do EM</b> | <b>2012<br/>Somativa<br/>Final do 3º<br/>ano do EM</b> | <b>Meta<br/>da escola<br/>em 2012</b> |
|--|----------------------------------|--|---|---|--|---------------------------------------|
| <b>Proficiência média da escola em Matemática</b>                  | 253,0                            | 233,32   | 239,27  | 268,64  | 255,8  | 278,0                                 |
| <b>% de alunos no padrão baixo de desempenho em Matemática</b>     | 70,9%                            | 81,78%   | 77,61%  | 55,35%  | 65,7%  | 35,45%                                |
| <b>Proficiência média da escola em Língua Portuguesa</b>           | 261,7                            | 226,32   | 240,01  | 245,32  | 252,9  | 286,7                                 |
| <b>% alunos no padrão baixo de desempenho em Língua Portuguesa</b> | 34,4%                            | 66,97%   | 56,22%  | 51,55%  | 45,4%  | 17,20%                                |

Fonte: INSTITUTO UNIBANCO. Relatório Jovem de Futuro – Validação. São Paulo, 2011.  
Elaboração própria.

A análise das iniciativas planejadas e executadas pela Escola 3 contidas nos planos de ação de 2010 a 2012 revela que a escola planejou uma média de 23 atividades por ano, sendo que a maior concentração de atividades foi associada ao desenvolvimento de práticas pedagógicas (5 em cada ano). No caso dessa escola, há um grande equilíbrio do número de atividades entre os diferentes tipos possíveis. Não existiu nenhuma atividade voltada para avaliação em nenhum ano. O gráfico abaixo apresenta o número de atividades planejadas, classificadas de acordo com a tipologia estruturada para a presente análise:

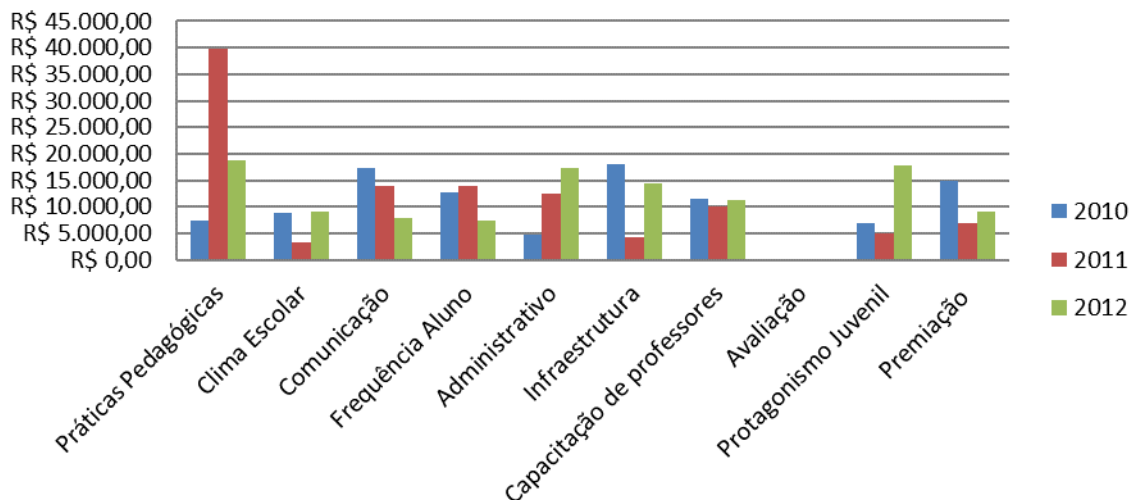
**GRÁFICO 11 - ANÁLISE DOS TIPOS DE ATIVIDADE  
PLANOS DE AÇÃO 2010 A 2012  
ESCOLA 3**



Fonte: Plano de Ação da Escola 3 de 2010 a 2012. Elaboração própria.

A análise mais aprofundada permite verificar que as práticas pedagógicas desenvolvidas mencionavam a aplicação prática de conhecimentos e uso de tecnologias em sala de aula (ESCOLA 3, 2010, 2011 e 2012). A distribuição de recursos orçados também é compatível com a distribuição das atividades.

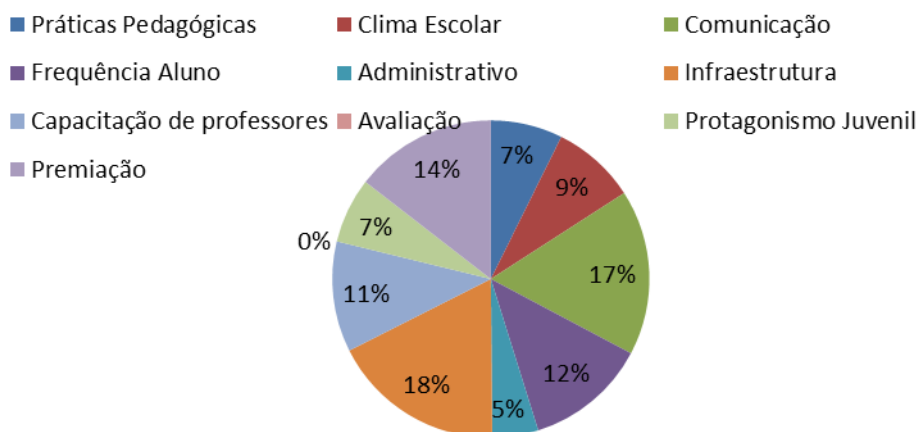
**GRÁFICO 12 - DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS POR TIPO DE ATIVIDADE  
PLANOS DE AÇÃO - 2010 A 2012  
ESCOLA 3**



Fonte: Plano de Ação da Escola 3 de 2010 a 2012. Elaboração própria.

Há um aumento do investimento em 2011 em práticas pedagógicas, que representam 7%, 36% e 17% entre o total dos recursos orçados, respectivamente.

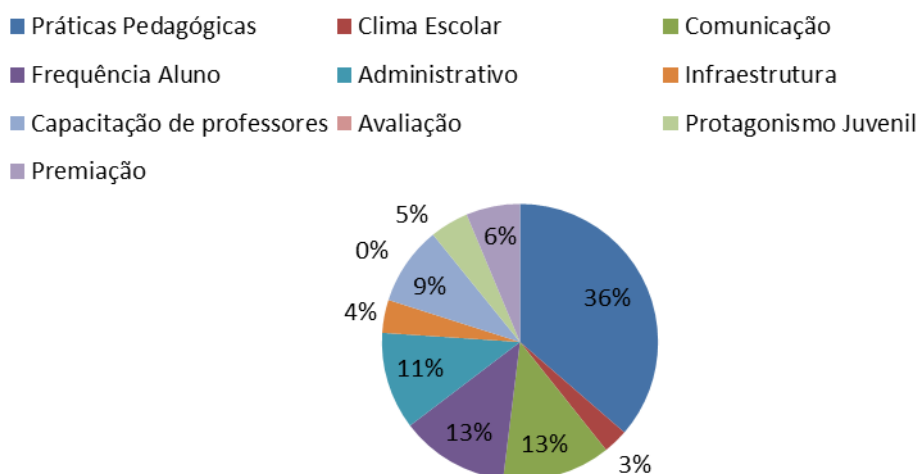
**GRÁFICO 13 - % DE RECURSOS ORÇADOS POR TIPO DE ATIVIDADE EM 2010 - ESCOLA 3**



Fonte: Plano de Ação da Escola 3 de 2010. Elaboração própria.

Ressalta-se em 2010 o investimento em premiação, que consumiu 14% dos recursos orçados em 2010.

**GRÁFICO 14 - % DE RECURSOS ORÇADOS POR TIPO DE ATIVIDADE EM 2011 - ESCOLA 3**

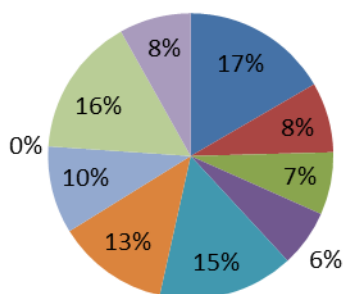


Fonte: Plano de Ação da Escola 3 de 2011. Elaboração própria.

As atividades administrativas aumentaram entre 2010 e 2012, passando de 5% em 2010 para 15% em 2011. O maior investimento em 2012 foi em ações voltadas para o protagonismo juvenil, que totalizaram 16%.

**GRÁFICO 15 - % DE RECURSOS ORÇADOS POR TIPO DE ATIVIDADE EM 2012 - ESCOLA 3**

- Práticas Pedagógicas
- Frequência Aluno
- Capacitação de professores
- Premiação
- Clima Escolar
- Administrativo
- Avaliação
- Comunicação
- Infraestrutura
- Protagonismo Juvenil



Fonte: Plano de Ação da Escola 3 de 2012. Elaboração própria.

Em relação ao total de recursos que a Escola 3 poderia receber, uma vez que a escola possuía 677 alunos no Ensino Médio, foi direcionado o piso mínimo por ano de R\$ 100.000,00. Na tabela abaixo é possível identificar os valores orçados pela Escola 3 em 2010 e nos anos subsequentes:

**Tabela 12 - Valor total dos recursos financeiros orçados nos planos de ação 2010 a 2012 Escola 3**

| Ano  | Total orçado   |
|------|----------------|
| 2010 | R\$ 102.391,80 |
| 2011 | R\$ 109.396,32 |
| 2012 | R\$ 113.032,15 |

Fonte: Planos de Ação da Escola 3 de 2010 a 2012. Elaboração própria.

A Escola 3 não conseguiu cumprir todas as atividades previstas (apenas 79% em 2010, 89% em 2011 e 98% em 2012 das atividades dos planos foram cumpridas), bem como não executou todo o seu orçamento (executou apenas 90% dos recursos orçados em 2010, 83% em 2011 e 99% em 2012), como é possível observar na tabela a seguir:

**Tabela 13 - Dados do Monitoramento físico-financeiro  
Escola 3**

| <b>Item analisado</b>                  | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Índice de Cumprimento do Plano de Ação | 79%         | 89%         | 98%         |
| Taxa de execução orçamentária          | 90%         | 83%         | 99%         |

Fonte: Relatório de Monitoramento Físico Financeiro, São Paulo, 2011.  
Elaboração própria.

Com base nas informações apresentadas neste primeiro capítulo, foi possível conhecer o que é o Jovem de Futuro e o quanto a questão do abandono escolar no Ensino Médio foi desafiadora para as escolas participantes. Além disso, destacou-se o recorte da presente pesquisa, que, com base na análise da realidade de três escolas participantes do Jovem de Futuro em São Paulo, espera compreender melhor os caminhos e as práticas escolares que podem auxiliar ou não na permanência dos alunos na escola. Ainda neste capítulo, apresentou-se o contexto de cada uma das escolas pesquisadas, seus indicadores, as atividades e práticas previstas nos diferentes planos de ação e os recursos distribuídos ao longo dos anos.

No capítulo a seguir, a perspectiva e o entendimento sobre o abandono escolar no Ensino Médio serão aprofundados, buscando compreender as causas, consequências e as possíveis soluções elencadas na literatura, no sentido de traçar indicativos de ações escolares voltadas para a permanência e a conclusão dos estudos pelos jovens. Na sequência, será apresentada também a pesquisa de campo realizada nas três escolas, cujo objetivo é aprofundar o entendimento sobre a visão dos gestores em relação aos motivos que levam ao abandono escolar por parte dos alunos. Por fim, será desenvolvida a análise comparativa dos resultados

das escolas pesquisadas, à luz do referencial teórico, de maneira a subsidiar a estruturação da proposta de intervenção a ser realizada no escopo do Jovem de Futuro.

## **2. APROFUNDANDO O ENTENDIMENTO SOBRE O ABANDONO ESCOLAR NO ENSINO MÉDIO**

Este capítulo tem o objetivo de apresentar inicialmente um panorama sobre o problema do abandono escolar no Ensino Médio, traçando uma análise mais global sobre as consequências da não conclusão dos estudos por parte dos alunos, uma vez que a expansão da educação média parece ser fundamental para o desenvolvimento e o crescimento do País, bem como para a diminuição da desigualdade. Na sequência, serão apresentadas as referências teóricas que tratam a questão do abandono escolar de escolas públicas brasileiras, destacando, sob o ponto de vista do conhecimento já produzido, quais são as causas e as possíveis soluções para combater esse fenômeno.

Com base nesse conjunto de informações, serão apresentados os resultados da pesquisa de campo desenvolvida nas três escolas de São Paulo, cujo objetivo foi compreender a visão de mundo dos gestores em relação às causas do abandono e as possíveis soluções ou práticas para combater o fenômeno. Ao final, será desenvolvida uma análise comparativa das três escolas pesquisadas, à luz do referencial teórico, que subsidiará a estruturação, no capítulo 3, da proposta de práticas de gestão para o combate ao abandono no Ensino Médio que possam ser incorporadas ao escopo do Projeto Jovem de Futuro.

### **2.1 Panorama do problema do abandono escolar no Ensino Médio no Brasil**

Para analisar a situação do abandono escolar nas três escolas paulistas, foco desta pesquisa, bem como suas práticas de gestão para retenção de alunos no Ensino Médio, se faz necessário, inicialmente, traçar um panorama amplo, teórico e prático em relação à recente discussão sobre essa etapa de ensino no País.

A meta 3 do novo Plano Nacional de Educação (PNE) 2011 – 2020 (MEC, 2012, p.4), que está em processo de aprovação pelo Senado Federal, diz respeito à universalização escolar, até 2016, para toda a população entre 15 e 17 anos e prevê



a elevação, até 2020, da taxa líquida de matrículas no Ensino Médio para 85% nessa faixa etária. Primeiramente, cabe fazer uma menção em relação à importância dessa meta, pois a universalização do Ensino Médio ainda é um desafio: enquanto o acesso ao Ensino Fundamental está praticamente universalizado para a população entre 7 e 14 anos, apenas 83,7% dos jovens entre 15 e 17 anos estão na escola e, destes, somente 51,8% estão no Ensino Médio – o restante ainda continua no Ensino Fundamental (PNAD/IBGE/NEP/DTDIE, 2011).

Atualmente, destaca-se a urgência da melhoria dessa etapa de ensino em todo o território nacional, tendo em vista que “o desenvolvimento econômico e social de um país depende crucialmente da qualidade da educação oferecida à sua população” (Panorama da Educação 2007, p. 290).

No caso brasileiro, o investimento nessa etapa de ensino ficou esquecido por muito tempo. A Constituição Federal de 1988 coloca a oferta do Ensino Médio como progressiva e sob demanda. Só em 2009, com a promulgação da Emenda Constitucional n. 59, que diz respeito à oferta pública e gratuita do Ensino Médio, que passou a ser obrigatória para os jovens de até 17 anos de idade.

Analisando o PNE 2011 – 2020, é importante pontuar que o plano ainda está muito focado na questão da garantia ao acesso, mas não trata especificamente da garantia da qualidade nem da garantia da conclusão dos estudos pelos jovens. No caso do Ensino Médio, é fundamental estruturar estratégias que não só garantam o acesso aos estudos para a população em idade-série adequada, mas que contenham o grave problema do abandono nessa etapa de ensino. A taxa média de abandono é de 9,6%, quase o dobro da taxa para os anos finais do Ensino Fundamental, segundo os dados do Censo Escolar de 2011. Soma-se a esse cenário o fato de que, em 2011, a taxa de reprovação cresceu 0,6 pontos percentuais em relação ao ano de 2010, ficando em 13,1%.

Dos 3,6 milhões de jovens que ingressam na 1<sup>o</sup> série do Ensino Médio, apenas 1,8 milhão irão concluir a 3<sup>a</sup> série – se analisarmos os dados referentes à coorte 2006 – 2008. Ou seja, metade dos jovens abandona os estudos no meio do caminho. Em 21 países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

Econômico - OCDE<sup>20</sup>, a taxa de conclusão está acima de 70%. Em alguns países, como Alemanha, Coreia do Sul e Grécia, chega a ser maior do que 90%.

Para compreender efetivamente o cenário da educação de jovens no País, cabe destacar que 16,3% dos jovens entre 15 e 17 não frequentavam a escola em 2011, segundo dos dados IBGE/PNAD. Isso representa mais de 1,7 milhão de jovens que não estudam. Destes, 61% também não trabalham.

De acordo com os estudos internacionais, há conhecimento de que o Ensino Médio lança as bases para melhores oportunidades de aprendizagem e capacitação, “assim como para a preparação para o ingresso no mercado de trabalho” (Panorama da Educação 2007, p. 48). Em algumas regiões do País, já é possível verificar a ocorrência do chamado “apagão da mão de obra”, em que sobram postos de trabalho, mas falta mão de obra capacitada e especializada. Hoje, no mercado de trabalho, o mínimo exigido são 11 anos de estudo, como mostra a pesquisa do IPEA, “Demanda e Perfil dos Trabalhadores Formais no Brasil”, de 2007. Segundo os dados dessa pesquisa, as regiões que mais sofrem com a falta de mão de obra qualificada são as regiões Norte, Sul e Centro Oeste, como apresentado na tabela a seguir:

**Tabela 14 - Brasil e Regiões: Saldo entre oferta de mão de obra e demanda de empregados qualificados e com experiência profissional em 2007**

|              | Oferta de mão de obra qualificada | Demanda de empregados formais | Saldo entre oferta e demanda |
|--------------|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Norte        | 69.940                            | 99.031                        | -29.091                      |
| Sul          | 227.817                           | 254.152                       | -26.335                      |
| Centro-Oeste | 110.611                           | 124.058                       | -13.447                      |
| Sudeste      | 886.788                           | 868.920                       | 17.868                       |
| Nordeste     | 380.912                           | 245.886                       | 135.026                      |
| Brasil       | 1.676.068                         | 1.592.047                     | 84.021                       |

Fonte: IPEA. Demanda e Perfil dos Trabalhadores Formais no Brasil. Brasília, 2007

<sup>20</sup> A OCDE é um órgão internacional e intergovernamental que reúne os países mais industrializados e também alguns emergentes como México, Chile e Turquia, sendo composta por 34 membros.

A conclusão do Ensino Médio é entendida por diferentes autores como uma possibilidade de acesso a melhores ofertas de emprego e renda, bem como é condição inicial para a continuidade dos estudos, aumento da escolaridade da população e outros efeitos em demais dimensões sociais, como saúde, por exemplo.

A taxa de retorno social da educação envolve os custos de oportunidade do adolescente estudar em vez de trabalhar, os prêmios trabalhistas e os custos diretos privados ou públicos da educação. A literatura calcula taxas de retorno de 15% por ano de estudo que se encontra num nível mais alto que o custo de financiamento do governo brasileiro que, portanto, deveria expandi-la. Agora a taxa interna de retorno da educação relevante para a decisão de pais e filhos é ainda mais alta, pois exclui os custos públicos da educação e inclui outros benefícios privados derivados da educação para além da renda gerada do mercado de trabalho. Por exemplo, nossas pesquisas indicam que 95% das melhoras da saúde percebida observadas a partir de incrementos na educação e na renda associada se dão pelo efeito direto da educação, mantendo-se a renda constante. Ou seja, há um enorme ganho privado a ser auferido para além do mundo do trabalho a partir da decisão de se educar mais. Neste sentido, a alta evasão escolar constitui um paradoxo. Se a educação gera um retorno privado tão alto, por que os brasileiros investem tão pouco nela?" (NERI, 2009, p.5).

Há uma forte tendência, principalmente no bojo dos teóricos da economia da educação, em associar o desenvolvimento social de um país e a melhoria do nível de vida de sua população à conclusão do Ensino Médio. As análises salariais por nível de escolaridade reiteram essa correlação:

A trajetória de salários por nível educacional vai desde os R\$ 392 de salário (2,42 reais de salário-hora) dos analfabetos até os R\$ 3.469 de salário (20,7 reais de salário-hora) daqueles que já frequentaram a pós-graduação. Similarmente, a taxa de ocupação entre os extremos do espectro educacional sobe de 59,9 % para aqueles que nunca passaram de um ano de estudo, até 86,4% daqueles que já sentaram nos bancos da pós-graduação. Mesmo quando comparamos pessoas com as mesmas características sócio demográficas — como sexo, idade, raça e geografia — menos a educação, os salários dos universitários é 544% superior ao dos analfabetos e a chance de ocupação, 422% maior (NERI, 2009, p.43).

Este cenário alerta para a necessidade de não só garantir o acesso, como também a permanência e a conclusão dos estudos dos jovens brasileiros, com qualidade. Cabe compreender, do ponto de vista do referencial teórico existente sobre o tema, quais são as causas e as possíveis soluções para combater o abandono do Ensino Médio. É esse o conteúdo do próximo subcapítulo.

## **2.2 Referencial teórico sobre as causas e possíveis soluções para o abandono**

No capítulo anterior, foi possível conhecer as práticas de gestão previstas nos planos de ação das escolas e, no subcapítulo anterior, foi ressaltada a importância do fortalecimento do Ensino Médio para o desenvolvimento do País e para a diminuição da desigualdade. Com vistas a solidificar e embasar a análise comparativa das três realidades pesquisadas, será apresentada a seguir uma perspectiva teórica e conceitual sobre as causas do abandono escolar, bem como quais poderiam ser os possíveis caminhos para combater esse fenômeno.

Para um melhor entendimento da correlação entre educação e a reprodução de desigualdades sociais, faz sentido, inicialmente, compreender quais são as variáveis, do ponto de vista da estratificação educacional, que impactam diretamente na trajetória escolar dos alunos, impedindo-os de efetivar as transições escolares e concluir os estudos.

Em relação ao conceito, entende-se que “estratificação educacional refere-se à relação entre as origens sociais e o alcance educacional dos estudantes” (MONT’ALVÃO, 2011, p. 389).

De acordo com a teoria da modernização, o sistema educativo funcionaria como um mecanismo de equalização de oportunidades sociais e de diminuição das desigualdades, capaz de minimizar a transmissão de desigualdades entre gerações (MONT’ALVÃO, 2011). Entretanto, um balanço da produção de conhecimento, realizado por Mont’alvão (2011), sobre o quanto desigualdades sociais foram sendo reproduzidas em meio ao processo de expansão e democratização do ensino no

Brasil nos últimos anos, revela que as altas desigualdades se mantêm, o que “contraria, então, o otimismo das teorias de modernização e industrialização” (MONT’ALVÃO, 2011, p. 425).

Da mesma maneira, fica evidenciado que tais desigualdades reduzem as chances dos alunos completarem as transições educacionais. Sobre os fatores que influenciam na trajetória escolar dos alunos, Silva (2003) aponta na literatura que:

A seletividade escolar é influenciada pelas variáveis intervenientes de tal forma que aqueles com maiores estímulos de seus pais, amigos, professores, maiores aspirações ocupacionais e maior capacidade cognitiva têm maiores chances de experimentar transições entre níveis mais elevados (SILVA, 2003, p.118).

De acordo com Silva (2003), existiriam duas explicações apresentadas na literatura para a não progressão dos alunos entre as transições: i) a evasão escolar ocorre por conta da origem social devido à seletividade por características não observadas como habilidade e motivação; ii) a perspectiva de curso de vida indicaria que, conforme a participação educacional se expande nos níveis mais baixos, os efeitos de origem social nos níveis mais elevados tornam-se menos significativos, tendo em vista que as preferências dos estudantes se tornariam mais importantes relativamente do que a situação econômica de seus pais (SILVA, 2003).

O autor conclui que, tanto pela abordagem do processo de seleção como pela do curso de vida, é possível encontrar efeitos das variáveis estudadas sobre as chances de progressão no sistema escolar (com exceção da variável de renda familiar per capita), bem como aponta que os principais beneficiários da expansão educacional “foram os grupos já em situação de relativa vantagem” (SILVA, 2003, p. 132).

Com seu estudo, Silva confirma que, com a universalização do Ensino Fundamental, “há um deslocamento das desigualdades sociais nas chances de escolarização em direção aos níveis mais elevados de ensino, concentrando-se, agora, em seus níveis intermediários” (SILVA, 2003, p. 133). Reitera-se, portanto, o gargalo do abandono escolar que invade o Ensino Médio brasileiro, da mesma maneira em que a literatura parece indicar que são os estudantes dos grupos

economicamente privilegiados que abandonam a escola e não completam os estudos na educação média.

Entretanto, para pensar as alternativas e as estratégias que promovam a melhoria da qualidade das escolas públicas dessa etapa de ensino e avaliar o real impacto que a universalização do Ensino Médio representa nacionalmente, é necessário extrapolar a perspectiva da estratificação educacional e compreender outros aspectos que podem influenciar a trajetória escolar dos estudantes. Krawczyk (2009), por exemplo, analisa esse mesmo fenômeno sob o ponto de vista da falta de aderência e conformação da identidade do Ensino Médio em acordo com os interesses e expectativas dos próprios jovens.

O aumento da demanda da escola média está acontecendo sob uma estrutura sistêmica pouco desenvolvida, com uma cultura escolar incipiente para o atendimento dos adolescentes e jovens das parcelas mais pobres da população. Não se tem produzido a democratização efetiva do acesso à última etapa de escolarização básica, mas sim um processo de massificação do ensino, desvinculado dos interesses dos adolescentes e jovens e em condições objetivas muito precárias. (KRAWCZYK, 2009, p. 766)

Para a autora, a cultura escolar possui uma lógica de progressão e de tempo muito diferente daquela que diz respeito à cultura juvenil. A escola, em linhas gerais, se apoia na premissa de que o estudo hoje pode promover um futuro com mais condições de inclusão no mercado de trabalho, autonomia individual e retorno financeiro, que não dialoga com a perspectiva de tempo do imediato, do presente, do agora, característico da juventude. Citando Melucci (1997), a autora destaca que “a juventude moderna, à relativa incerteza própria de sua idade, somam-se a incerteza e a transitoriedade derivada da variedade de cenários possíveis de futuro e, ao mesmo tempo, da impossibilidade cada vez maior de previsibilidade” (KRAWCZYK, 2009, p. 767). Frente a um cenário de futuro em que prevalecem as incertezas e as mudanças constantes, os jovens anseiam por respostas mais imediatas, as quais a escola não está hoje preparada para oferecer.

Um dos fatores característicos dessa escola, que não dialoga com as expectativas e interesses juvenis – também apontado como uma das causas do

abandono no Ensino Médio – é a própria composição curricular marcada pelo acúmulo de matérias e a sobrecarga de conteúdo. Tal configuração acaba contribuindo para o desinteresse do aluno em estudar, pois muito daquilo que ele aprende possivelmente não será utilizado do ponto de vista prático (CASTRO, 2009; BARROS, 2010, SCHWARTZMAN, 2010).

Mesmo com a recente revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais do Ensino Médio (DCNs), homologada em janeiro de 2012, a proposta curricular, apesar de organizada em áreas de conhecimento, continua com a proposição de um excesso de componentes curriculares obrigatórios, a constar:

I – Linguagens Língua Portuguesa, Língua materna, para populações indígenas, Língua Estrangeira moderna, Arte, em suas diferentes linguagens: cênicas, plásticas e, obrigatoriamente, a musical, Educação Física. II – Matemática. III – Ciências da Natureza: Biologia; Física; Química. III – Ciências Humanas: História; Geografia; Filosofia; Sociologia. E ainda em decorrência de legislação específica, são obrigatórios: Língua espanhola (facultativa para o estudante); com tratamento transversal e integradamente, permeando todo o currículo, no âmbito dos demais componentes curriculares: educação alimentar e nutricional; processo de envelhecimento, respeito e valorização do idoso, de forma a eliminar o preconceito e a produzir conhecimentos sobre a matéria; Educação Ambiental; Educação para o Trânsito; Educação em Direitos humanos (MEC/CNE, 2011, p.3).

Na visão dos especialistas, de maneira a propiciar uma maior relação entre o conteúdo proposto e as expectativas e interesses juvenis, se faz urgente a proposição de um modelo de flexibilização curricular que só poderá ser feito a partir de uma revisão da estrutura enrijecida e extensa da base de componentes curriculares obrigatórios.

Trata-se de promover a flexibilidade interna da educação média, isto é, criar opções ou caminhos alternativos dentro da própria estrutura do ensino regular. O principal exemplo é a possibilidade de os alunos escolherem quais matérias e, possivelmente, também o número de matérias que farão por período. É fundamental neste caso que o ano letivo seja organizado por semestre ou trimestre, caso contrário as possibilidades de escolha serão muito limitadas. Além disso, é

também fundamental que exista espaço na carga horária para cursos efetivamente eletivos, caso contrário as opções continuariam limitadas e o que os alunos estariam escolhendo seria dentro da mesma ordem preestabelecida (BARROS et al., 2010).

Percebe-se que a proposta de flexibilização, apesar do enfoque no currículo, deveria ser direcionada também à revisão dos tempos e da própria organização da carga horária das escolas. Aposta-se que o currículo mais atraente e alinhado às necessidades dos alunos poderia apresentar uma organização por semestre ou trimestre, na tentativa de torná-lo mais aderente às características imediatistas dos jovens.

Isso porque, quando a educação está organizada em séries anuais, a reprovação representa a perda de um ano e, portanto, um custo muito mais elevado para o aluno do que ocorreria caso a reprovação fosse por semestre ou trimestre. De forma similar, outra alternativa seria a reorganização das atividades acadêmicas por crédito e, portanto, a adoção de um sistema de reprovação por matéria, que também reduziria o custo da reprovação e, conseqüentemente, a taxa de evasão (BARROS, 2010).

Tendo em vista a necessidade de um melhor entendimento em relação a esses chamados “custos de reprovação”, cabe destacar que existem diferentes estudos, desenvolvidos nos últimos anos, que visam compreender o quanto os entraves do fluxo escolar da trajetória dos estudantes na Educação Básica podem levar ao abandono no Ensino Médio.

Em pesquisa realizada sobre os determinantes do fluxo escolar entre o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, Portela et. al. (2010), a partir da base de dados da Pesquisa Mensal de Emprego – PME/IBGE dos anos de 1983 a 2009, buscou verificar se a falta de escolaridade ou o atraso escolar dos alunos poderiam ser decisivos para o não ingresso e a permanência dos jovens no Ensino Médio.

Os pesquisadores constatam que a cada 100 alunos matriculados na oitava série em idade correta, só 45 completam o Ensino Médio em quatro transições. A pesquisa também revela que essa probabilidade diminui quando se analisam os dados dos alunos com 14 anos na oitava série em 2006, cuja taxa líquida de matrícula foi de 44%. Ou seja: se apenas 44% dos alunos em idade-série correta se



matricularam em 2006, e se 45% concluíram o Ensino Médio em idade correta, é possível estimar que a cada 100 alunos com 14 anos em 2006, apenas 20 completaram o Ensino Médio em idade correta. Percebe-se, portanto, que nem todos os alunos conseguem terminar o Ensino Fundamental; dos que concluem, nem todos ingressam no Ensino Médio; e dos que ingressam, mais da metade ou repetem alguma série ou evadem da escola no último ciclo da Educação Básica.

Portela et. al. (2010) identifica que a queda de matrículas entre os que concluem o Ensino Fundamental e os que ingressam no Ensino Médio acontece na primeira metade do primeiro ano do Ensino Médio. Isso permite pensar na proposição de políticas específicas nas fases consideradas críticas para a decisão do jovem de abandonar os estudos: ao saber que um grande contingente abandona ao longo do primeiro semestre do primeiro ano, podem ser propostas estratégias intraescolares que ajudem a aumentar a permanência nesse momento específico.

Outro ponto importante levantado pelos pesquisadores é a existência de características individuais do aluno e de sua família que contribuem para a continuidade dos estudos: (a) gênero: as mulheres tendem a permanecer na escola mais que os homens; (b) escolaridade dos pais: quanto maior, mais chances de aprovação e de continuidade; (c) anos de atraso: quanto mais atrasado, menos chance de continuar os estudos. Dessa forma, também é possível pensar em propostas voltadas para a focalização do atendimento e de estratégias diferenciadas para públicos com mais chances de abandonar.

Sob outro ponto de vista, Gremaud, et. al. (2010) buscou entender a relação entre o abandono escolar no Ensino Médio e o desempenho escolar no Ensino Fundamental. O objetivo do estudo era compreender em que medida a falta de competências e habilidades básicas referentes ao Ensino Fundamental (que constituem pré-requisitos para o bom desempenho no Ensino Médio) pode ser determinante na decisão do jovem de abandonar os estudos. Para isso, os autores utilizaram as bases avaliativas do SARESP de 2007 e 2008 e os dados administrativos da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo dos anos de 2008 e 2009.

Ao correlacionar os índices de desempenho dos alunos na oitava série no SARESP de 2007 e 2008, frente ao ingresso no Ensino Médio em 2008 e

permanência em 2009, os pesquisadores concluíram que quanto maior o atraso, maior a importância da proficiência do SARESP para o abandono.

Nesse estudo, também há indicativos sobre a necessidade de se conter o atraso escolar. Os pesquisadores concluem que políticas de redução do atraso escolar no Ensino Fundamental associadas à melhoria da proficiência são muito importantes para se evitar que os alunos deixem de se matricular na primeira série do Ensino Médio e para diminuir a probabilidade de o aluno desistir ao longo desse primeiro ano escolar.

Segundo os dados dessa pesquisa, um atraso de um ano na conclusão do Ensino Fundamental pode diminuir em 20% a probabilidade de o aluno ingressar no Ensino Médio. Sob esse ponto de vista, reitera-se que o pressuposto da flexibilização dos tempos e da carga horária estimularia os jovens a estudarem de forma mais cadenciada, pois há, conseqüentemente, uma redução do custo da reprovação e da retenção.

Outro fator evidenciado por Gremaud et. al. (2010) foi a relação direta entre proficiência e probabilidade de repetência no Ensino Fundamental: de cada 100 alunos com proficiência acima de 250 no SARESP de oitava série, apenas 5 reprovam no último ano. Já para os alunos com proficiência abaixo de 175 pontos, de cada 100, reprovaram 20 alunos. Da mesma forma, quanto maior a proficiência, maiores as chances de ingresso no Ensino Médio: de cada 100 alunos com 200 pontos de proficiência, 80 são aprovados no Ensino Fundamental e se matriculam na próxima etapa escolar. Entre os com 250 pontos, esse número sobe para 92 alunos.

Passando para a análise do quanto a infraestrutura da escola contribui ou não para o abandono, cabe destacar o estudo de Felício (2010), que analisou diferentes bases de dados do ENEM e do SAEB. A pesquisa revela que escolas com um alto número de alunos por sala (ou por professor), que não possuem laboratório de ciências, laboratório de informática, que não possuem uma média de horas-aula por dia e que apresentam carência grave de pessoal administrativo têm probabilidade de ter um maior abandono do que as demais escolas.

Outro ponto importante para ser analisado seria que o abandono ocorre por conta da necessidade de trabalhar. Cabe ressaltar que não há consenso na literatura de que a maioria dos jovens abandona os estudos por essa razão, uma vez

que na população de 15 a 17 anos que está fora da escola, a maioria não estuda e também não trabalha (61%). Esse fator pode ser explicado pela alta exigência do mercado de trabalho, conforme aponta KRAWCZYK (2009).

Há uma tendência estrutural de retração do mercado de trabalho e a demanda por trabalho por parte da população aumenta, sendo criadas, por isso, exigências mais elevadas de escolarização para o exercício de qualquer ocupação. Porém, isso não se traduz, automaticamente, em exigências elevadas de conhecimentos, nem garante ao jovem com Ensino Médio e cursos de aperfeiçoamento um lugar no mercado de trabalho, mas reforça o discurso da importância da educação escolar para reduzir a exclusão (KRAWCZYK, 2009, p. 758).

Um fator interessante discutido pela autora tem a ver com a escolha, por parte dos alunos, em estudar no período noturno. Krawczyk (2009) enfatiza que nem todos os jovens que estão neste período são trabalhadores. Há muitos casos em que o aluno acaba por optar em ir para o noturno tendo em vista o clima “mais atraente” de liberdade e da configuração da vida “mais adulta”.

Muitos jovens, ainda que não trabalhem, deixam em aberto a possibilidade de cursar esse turno, porque necessitam de certa independência ou precisam sentir-se úteis para a família, motivação bastante incentivada pela importância que adquire o consumo nas relações sociais. Mas também porque o clima escolar do noturno é mais atraente para o jovem. É um clima mais descontraído, menos rígido, “mais adulto”. Isso começa a acontecer também com a opção de alguns jovens pelos cursos supletivos. Algumas pesquisas mostram que, às vezes, o trabalho vem como consequência da frequência à escola noturna, motivado pelos pais, para que não fiquem com muito tempo livre e na rua (KRAWCZYK, 2009, p. 763).

Porém, cabe destacar que há sim uma parcela grande de jovens que saem da escola ou que optam pelo noturno por conta da necessidade de trabalhar. Nesse sentido, há autores que defendem a necessidade de diversificação do Ensino Médio, visando à contemplação de caminhos que efetivamente relacionem o mundo da

escola com o mundo do trabalho. A aposta na diversificação de carreiras técnicas contemplando as modalidades com o Ensino Médio Integrado, Educação Profissional Técnica de Nível Médio, é defendida por muitos autores (SCHWARTZMAN, 2010; CASTRO, 2009).

Outra linha de entendimento acredita na estratégia de ampliação de leques de alternativas com atividades mais práticas, esportivas, artísticas, ligadas ao mundo do trabalho, ou por áreas do conhecimento. Essa pode ser a opção mais indicada para aumentar a atratividade, principalmente para o público com propensão a evadir ou abandonar os estudos. Soares, et. al. (2010), ao estudar a respeito dos determinantes do abandono do Ensino Médio pelos jovens do Estado de Minas Gerais, destaca que o aluno tende a abandonar a escola quando não está conseguindo aprender o que está sendo ensinado; anseia por uma escola mais atrativa; não consegue enxergar o ganho que terá com o estudo, frente ao esforço que tem de fazer para frequentar as aulas. Quanto mais se percebe a falta de qualidade no trabalho dos professores, menores serão as taxas de chegada ao terceiro ano.

Outro ponto demonstrado pelo estudo é que quando as famílias se envolvem na educação dos filhos e em sua vida escolar há uma melhora em seus resultados acadêmicos e uma diminuição da evasão e do abandono. Assim, criar rotinas e atividades para tornar a escola um ambiente mais receptivo aos pais tende a melhorar a participação dos alunos e evitar o abandono escolar. Além disso, evidencia que, ao controlar as variáveis cujos motivos estão associados ao aluno (defasagem idade-série, baixa condição socioeconômica, baixa escolaridade dos pais), são os fatores ligados à própria escola que determinam o abandono dos estudos pelos jovens.

O estudo conclui que o grande desafio para combater o abandono escolar é atacar a multiplicidade de causas de forma direta e simultânea. Sugerem, entretanto, que é preciso políticas que reduzam a reprovação e o abandono baseadas não na menor exigência para a promoção escolar, mas na recuperação contínua e eficaz dos níveis de habilidades cognitivas dos alunos nas diversas disciplinas e no aumento da motivação para a conclusão do Ensino Médio. Nesse sentido, para jovens com expectativas e interesses diferentes, a oferta e a atenção às suas

necessidades também deveriam ser diferenciadas em termos de suas aptidões e interesses, de modo a elevar a atratividade da educação e da escola.

Ainda do ponto de vista do referencial teórico, qualquer estudo que proponha enfrentar a temática do Ensino Médio necessita aprofundar também o entendimento sobre as características pertinentes à juventude. A literatura sobre o tema vem destacando a necessidade de reconhecer a juventude como uma categoria social, de maneira a compreender os jovens como sujeitos sociais. Abramo (1997) busca compreender quem são os jovens, o que fazem, como se agrupam, qual seu comportamento. A autora destaca que:

Toda a vez que se relaciona a questão da juventude à da cidadania, seja pelos atores políticos seja pelas instituições que formulam ações para jovens, são os problemas (as privações, os desvios) que são enfocados; todo debate, seminário ou publicação relacionando esses dois termos traz os temas da prostituição, das drogas, das doenças sexualmente transmissíveis, da violência. As questões elencadas são sempre aquelas que constituem os jovens como problemas e nunca questões enunciadas por eles, mesmo porque não há espaço comum de enunciação entre grupos juvenis e atores políticos. Há uma dificuldade de ir além da sua consideração como problema social e de incorporá-los como capazes de formular questões significativas, de propor ações relevantes, de contribuir para a solução dos problemas sociais (ABRAMO,1997, p. 26).

Avançando no entendimento sobre o conceito de juventude, Ariès (1978) auxilia a compreensão de um que se trata de uma categoria decorrente de uma construção sócio-histórica, contextual e relacional, em que a escola teve um papel fundamental. Antes, a aprendizagem ocorria com a criança misturada aos adultos. Para o autor:

A despeito de muitas reticências e retardamentos, a criança foi separada dos adultos e mantida a distância numa espécie de quarentena, antes de ser solta no mundo. Essa quarentena foi a escola, o colégio. Começou então um longo processo de enclausuramento das crianças que se estenderia até nossos dias, e ao qual se dá o nome de escolarização (ARIÈS, 1978, p. 11).

Seguindo nesse entendimento sobre o papel da escola e sua relação com a categorização da juventude, Barbosa (2010) demonstra como, ao longo do tempo, passa a ocorrer um processo inverso, em que crianças e jovens recriam a todo instante o espaço da escola “com suas novas demandas e práticas” (BARBOSA, 2010, p. 11), sendo esse um espaço fundamental de referência no processo de construção das relações sociais características das crianças e dos jovens:

O isolamento das crianças e jovens permitiu a esses um contato muito maior entre si e o estabelecimento de redes de socialidade juvenis e infantis que passam a ter a escola como referência. Abre-se, assim, a possibilidade de inverter a função de adestramento e de disciplina autoritária inicial da escola (BARBOSA, 2010, p. 11).

Barbosa (2010) destaca que a escola, ao mesmo tempo em que possibilita uma experiência juvenil específica e tende a ser um dos canais responsáveis pela definição de juventude na contemporaneidade, também reproduz as desigualdades sociais, o que desestabiliza as regras e objetivos institucionais a que a escola se propõe. Destaca o quanto as dificuldades atuais no relacionamento entre docentes e discentes é decorrente dessa falta de entendimento de que os estudantes também são sujeitos sociais que sabem utilizar os conteúdos estigmatizantes que lhes são imputados e as visões reificadas da realidade e das desigualdades sociais.

Em geral, os autores reforçam a falta de entendimento sobre a necessidade de relativizar o recorte etário e as características histórico-sociológicas, muitas vezes determinantes do entendimento do que é “ser jovem” e das representações sobre educação realizadas por esse público multifacetado. Muitos reiteram a necessidade de se trabalhar com a ideia de juventudes, em seu caráter diverso (ABRAMO, 1998, SPOSITO, 2003). Da mesma forma, compreender que os jovens podem ser formuladores e propositores ativos nessa relação com a instituição escolar é um desafio do ponto de vista da política pública educacional voltada para a juventude.

Não só precisa contribuir efetivamente para a construção de um modo diverso de compreensão dos jovens na sociedade brasileira, a ser expresso tanto sob a forma de políticas públicas democráticas que reconhecem o não-cumprimento de direitos historicamente negados – educação, saúde e trabalho –, como capaz de se abrir para outras modalidades de ação que contemplem novos direitos da juventude (...) Sem negligenciar as inúmeras dificuldades de ampliação das dotações orçamentárias para as políticas públicas sociais, admite-se que o desafio maior é, contudo, inscrever as políticas de juventude em uma pauta ampliada de direitos públicos de caráter universalista. Essas orientações devem pressupor os jovens como sujeitos dotados de autonomia e como interlocutores ativos na formulação, execução e avaliação das políticas a eles destinadas. (SPOSITO, 2003, p. 37).

Por fim, vale ressaltar as recentes pesquisas realizadas por Soares (2012) e por Calife (2012). Ambos analisaram as escolas do Jovem de Futuro que participaram do projeto entre 2008 e 2010 no Rio Grande do Sul e em Minas Gerais. Soares (2012) correlacionou as práticas de gestão aos resultados obtidos pelas escolas. Calife (2012), por sua vez, analisou as práticas pedagógicas empreendidas e sua relação com o alcance dos resultados.

Em ambos os estudos ficou comprovado que as ações voltadas para o incentivo aos alunos e às ações do grupo gestor promovem melhores resultados do que aquelas direcionadas aos professores. Estes resultados parecem evidenciar dificuldades de envolvimento de docentes, bem como reiteram as constatações ressaltadas pela literatura de que é fundamental considerar os estudantes como agentes do seu próprio processo educacional, capazes de interferir nas configurações da instituição escolar.

As pistas evidenciadas pela literatura podem e devem ser aprofundadas com aspectos e constatações empíricas a cerca das escolas analisadas. Assim, no próximo subcapítulo serão apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada. Em seguida, será desenvolvida a análise comparativa das três escolas, visando estabelecer as possíveis correlações entre as análises teóricas e os resultados obtidos com a presente pesquisa.

## **2.3 Conhecendo a visão dos gestores das três escolas pesquisadas**

Este subcapítulo tem o objetivo de apresentar os resultados da pesquisa de campo realizada nas três escolas objeto desta pesquisa. Cabe destacar que seu objetivo foi compreender a visão de mundo dos gestores em relação às causas e possíveis soluções para o problema do abandono escolar, bem como aprofundar o conhecimento acerca dos dados e das informações levantadas na análise documental.

Como dito anteriormente, foram observados diferentes aspectos relacionados às relações entre os atores, à organização da escola e seu ambiente físico, assim como foi realizada a entrevista semiestruturada com membros do corpo diretivo da escola. Os resultados obtidos estão descritos a seguir.

### **2.3.1 Pesquisa na Escola 1**

A pesquisa de campo na Escola 1 foi fundamental para compreender a visão do grupo gestor da escola em relação à implantação do Jovem de Futuro, com foco específico para as práticas de gestão e os desafios relacionados ao combate ao abandono escolar no Ensino Médio. Cabe destacar que a entrevista realizada aconteceu em novembro de 2012, logo após uma reunião, a qual a pesquisadora foi convidada a acompanhar, em que estava o grupo gestor, formado pelo diretor, uma vice-diretora, um coordenador do Ensino Médio, uma coordenadora pedagógica (que também coordena o Projeto Jovem de Futuro dentro da escola) e as coordenadoras de Ensino Fundamental, sendo que todos estavam presentes na reunião. Segundo o gestor da escola, essa reunião acontece semanalmente, sempre às quintas-feiras, com objetivo de discutir os encaminhamentos necessários para o andamento dos trabalhos e para delegar as responsabilidades. Na reunião da semana seguinte, cada um apresenta o status das atividades sob sua responsabilidade, e assim por diante.



A reunião do grupo gestor estava prevista para iniciar às 14h30, porém começou apenas às 15h10. Aconteceu numa pequena sala de reunião e todos os presentes sentaram-se em torno de uma mesa redonda. Ao iniciar, o gestor pediu desculpas pelo atraso e mencionou que estava tentando resolver, ao telefone, um problema relativo à empresa da limpeza terceirizada pelo Estado, que estava enviando para a escola apenas um funcionário para realizar todo o trabalho, por conta da escala de férias. Como a escola é muito grande, o serviço não estava sendo suficiente e a escola estava ficando suja. O gestor estava bem irritado, pois a empresa disse que não poderia “fazer nada” para resolver o problema e o orientou a procurar a Secretaria de Educação para obter a autorização para enviar mais um funcionário para a escola.

Seguindo a reunião, foram tratados alguns pontos como o relato, por parte da coordenadora do Projeto, sobre o andamento do processo de finalização de um livro que foi escrito pelos professores e alunos da escola, cujas 100 cópias estavam sendo impressas e costuradas como brochura na biblioteca; o coordenador de Ensino Médio pontuou que muitos alunos estiveram presentes na realização da prova do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (SARESP); a menção, por parte do gestor, da realização de uma atividade extracurricular no sábado para lançamento do livro junto à comunidade; e, por fim, o gestor pontuou a necessidade de todos os gestores ali presentes reforçarem junto aos alunos a importância da presença até o dia 10 de dezembro, fim do ano letivo. Porém, a coordenadora do Projeto na escola e a coordenadora de Ensino Fundamental ressaltaram que, passada a aplicação da prova do SARESP, muitos alunos já estavam ausentes.

A participação nesse momento específico de encontro do grupo gestor permitiu verificar que muitos assuntos tratados foram relativos ao andamento de atividades acadêmicas dos estudantes e que o diretor possui uma postura de delegar e responsabilizar os demais membros da equipe gestora para o desenvolvimento dessas atividades.

Finalizada a reunião, a entrevista semiestruturada pôde ser iniciada. Primeiramente, foi possível compreender que a composição daquela equipe gestora aconteceu logo no início do mandato do atual diretor, em 2009, momento também em que o Projeto iniciou na escola, sendo que apenas a coordenadora pedagógica

fazia parte da equipe de gestão anterior. O gestor destacou que enxergou o Jovem de Futuro como uma oportunidade de mudar as características da escola, antes muito associada à violência e à criminalidade. A coordenadora do Projeto na escola apontou que o Projeto acarretou em “muito trabalho” para a equipe gestora.

Questionado sobre como foi a implantação do Jovem de Futuro na escola, o gestor ressaltou que o trabalho da equipe gestora foi fundamental para desenvolver o Projeto e que, apesar de o Jovem de Futuro estar voltado para o Ensino Médio, todos os coordenadores participam de suas ações. Esse ponto foi reiterado pela coordenadora do Projeto na escola, além de ter sido reforçado a todo momento que a equipe gestora está sempre procurando uma estratégia e acredita que é possível mudar a realidade da Escola 1.

Apesar do Projeto ser para o Ensino Médio, as duas coordenadoras conhecem o Projeto tanto quanto eu. Elas conhecem cada ponto e cada vírgula que tem no plano de ação. Eu acho que a participação de todos e a integração no Projeto é o que faz obter resultados positivos. (COORDENADORA DO PROJETO NA ESCOLA 1)

A equipe acredita que é possível. Isso é que faz a diferença. A gente entende o nosso papel. Você, quando vai ao médico, diz o que tem que fazer para melhorar sua saúde? É igual aqui, não é o pai do aluno quem tem que dizer o que é preciso ser feito, somos nós educadores que precisamos dizer. Nós temos que cumprir o nosso papel. (GESTOR ESCOLA 1)

A gente está sempre pensando em estratégias, mesmo encarando tudo o que a gente está encarando, mesmo com todos os problemas e dificuldades, a gente está sempre reunido pensando no que a gente pode fazer. (COORDENADORA DO PROJETO NA ESCOLA 1)

Foi relatado também que, antes dessa equipe gestora assumir a escola, a rotatividade de gestores era muito grande. Em dez anos, foram 12 diretores. O fato de esta equipe estar à frente da escola há quatro anos foi ressaltado como positivo para o desenvolvimento da mudança no ambiente escolar que foi empreendida nos últimos anos e a diminuição da rotatividade foi atribuída pelos entrevistados a essa composição e ao funcionamento positivo desse grupo gestor.

Questionados sobre quais foram as ações desenvolvidas no início do Projeto, logo nos primeiros meses, frente à baixa demanda de vagas, tanto o gestor como o coordenador do Ensino Médio realizaram um intenso trabalho de atração dos alunos da comunidade, mandando cartas para que os mesmos se matriculassem na escola. Com isso, segundo eles, foi possível aumentar consideravelmente o número de estudantes matriculados, tornando a escola uma referência no bairro. Hoje, há lista de espera de alunos e famílias querendo ingressar na Escola 1. Esse aumento da demanda também pode ser atribuído ao esforço do grupo gestor em mostrar que a escola mudou: desde o início do Jovem de Futuro, muitos recursos foram investidos na melhoria da infraestrutura, desde a recepção até as salas de aulas, e todo o ambiente da escola é organizado e limpo. O gestor pontuou que o aspecto melhorado da escola elevou a autoestima dos alunos e, para ele, isso fez diferença para conter o abandono:

Todos nós queremos um ambiente escolar bonito e limpo. Então investir em infraestrutura de melhoramento e embelezamento do prédio é importante, melhora a autoestima do aluno. Hoje as pessoas dizem assim: eu quero estudar aqui. (GESTOR ESCOLA 1)

De maneira mais específica, sobre os aspectos de interesse da presente pesquisa, quando questionado sobre os motivos pelos quais os alunos abandonam os estudos, o coordenador do Ensino Médio afirmou:

Quando o aluno desiste, eu entendo que é por uma série de fatores: necessidade de trabalhar, não conseguir conciliar trabalho e escola, que é muito cansativo, mas a gente tem que mostrar isso para o pai, que o filho dele não pode largar a escola. (COORDENADOR DO ENSINO MÉDIO ESCOLA 1)

Esse aspecto foi reiterado diversas vezes pelos presentes: na visão do grupo gestor, a não participação dos pais e responsáveis na vida escolar dos seus filhos e a falta de perspectiva dos alunos em relação ao futuro acabam acarretando no abandono dos estudos:

No Ensino Médio a questão do trabalho é a mais gritante. Mas a falta de acompanhamento da família prejudica. (COORDENADORA PEDAGÓGICA ESCOLA 1)

Eles não têm perspectiva de vida. Para eles, se ficar trabalhando no caixa, está bom. Eles não têm estímulo para melhorar estudando e a gente percebe uma falta de senso crítico. Esse senso de que se ele não está na escola não está aprendendo, eles não têm. (COORDENADOR DO ENSINO MÉDIO ESCOLA 1)

Quem dá esse senso crítico para o aluno são os pais. Quem deveria estar cobrando da escola eram os pais. E isso não acontece. (GESTOR ESCOLA 1)

O que eu vejo é que hoje não existe base familiar. Foi a minha base familiar que me ajudou a continuar a estudar e hoje não existe isso. (COORDENADORA 1 DE ENSINO FUNDAMENTAL ESCOLA 1)

Tendo em vista o peso que o grupo gestor atribuiu às famílias na tomada de decisão da permanência dos alunos, quando questionados sobre quais foram as práticas de combate ao abandono desenvolvidas pela gestão da escola, tanto o gestor como o coordenador do Ensino Médio pontuaram que o trabalho realizado junto aos pais e responsáveis dos alunos foi fundamental:

Então, a gente acredita que é fundamental trazer os pais para a escola e a gente conseguiu fazer isso. Fizemos várias reuniões no início do ano, em que começam a aparecer os problemas. Fizemos com todas as séries. Deixamos bem claro para eles: quando vocês sentirem que têm alguma dificuldade, procurem a escola, não desistam. Fizemos o ano passado e este ano. E o ano que vem vamos fazer de novo. (COORDENADOR DO ENSINO MÉDIO ESCOLA 1)

Os pais têm uma cabeça muito fechada. Inclusive nós vamos montar uma escola para pais no próximo ano. Vamos mostrar para eles o quanto a escola é importante, para que eles possam mostrar para o aluno. (COORDENADOR DE ENSINO MÉDIO ESCOLA 1)

Esse trabalho de insistir com a família é importantíssimo. Ter alguém focado com a família é muito importante. Sem esse contato fica bem difícil. (GESTOR ESCOLA 1)

Outra atividade elencada pelo gestor foi o reforço na merenda escolar, destacando-a como uma “estratégia simples, pois existem muitos alunos que chegam com fome na escola” (GESTOR ESCOLA 1). A merenda foi reforçada em todos os períodos.

Um ponto interessante que surgiu na fala do grupo gestor foi a visão de que, ao passar por essa transformação, a escola acabou afastando os alunos que não queriam estudar. Esse aspecto é associado ao fato de a escola ter regras claras e de terem sido aumentados a segurança e o controle no interior da escola.

Nós tínhamos muitos alunos que se matriculavam e não vinham para a escola. Depois que começamos a pegar no pé, a insistir com a família, diminuiu o índice de alunos que não estavam a fim de estudar. (GESTOR ESCOLA 1)

O camarada que vinha, que fazia dois/três anos a mesma série, não vem mais. Hoje a escola tem câmeras, o pessoal sabe que, se acontecer alguma coisa, a gente vai pegar e vai ter consequências. A hora que pegar, nós vamos tomar medidas, e não vão ser medidas pedagógicas. (COORDENADOR DO ENSINO MÉDIO ESCOLA 1)

A escola tem limites, tem regras claras. Quando a gente consegue deixar essas regras bem claras, o aluno gosta. Ele gosta de regras, ele não gosta que a escola fique ao Deus dará, sem ninguém. (GESTOR ESCOLA 1)

Durante a entrevista, foi relatada a estruturação de estratégias, em todos os anos, de contatar alunos que começam a faltar reincidentemente. No primeiro ano do Projeto, a escola contratou uma pessoa só para fazer ligações às casas dos alunos. No segundo ano, em 2011, um professor foi eleito como “mediador” e ele ficou responsável por contatar os alunos e realizar, inclusive, visitas domiciliares nos casos mais graves. Já em 2012, essa responsabilidade passou a ser dos coordenadores e da vice-diretora. Nesse período, o coordenador de Ensino Médio disse que eles avaliam cada caso para ver qual medida é necessária tomar: perguntar aos colegas sobre o que aconteceu com o aluno ausente, ligar para o responsável e mandar carta foram as estratégias citadas.

A vice-diretora afirmou que, apesar dos resultados favoráveis em 2010, ainda há muito por fazer, pois a escola ainda possui muitos casos de abandono. O gestor

reforçou que o professor tem que ter uma aula atrativa, com materiais didáticos atualizados e com uma infraestrutura adequada e que, de um modo geral, o Projeto possibilitou que a gestão oferecesse um maior apoio para que os professores pudessem pensar em projetos e ter acesso a materiais que desejassem. Porém, foi destacada a dificuldade de engajar todos os professores no desenvolvimento de atividades, sendo que apenas alguns participaram ativamente. Isso impediu a realização de algumas metodologias efetivas dentro da escola, que haviam sido disponibilizadas pelo Instituto Unibanco. Em linhas gerais, o grupo gestor atribui essa falta de envolvimento ao desestímulo dos professores:

O professor, seja no Estado de São Paulo ou Brasil, está desmotivado, por questões salariais, e tem a falta de professor. Isso é um fator muito forte. O Projeto não conseguiu atacar nada nesse ponto aqui na escola. (GESTOR ESCOLA 1)

O Projeto desenvolve metodologias que foram importantes, como o Valor do Amanhã, mas a falta de professor prejudica colocar em prática e muitos estão desestimulados com a profissão. Muitos, com a correria, não dão sequência e nem continuidade e pouco se envolvem. (COORDENADORA DO PROJETO NA ESCOLA 1)

Percebe-se que a Escola 1 concentrou, ao longo dos anos, o investimento no desenvolvimento de ações voltadas para a melhoria do clima escolar e das práticas pedagógicas. Em relação às práticas desenvolvidas que, na visão do grupo gestor, contribuíram para a diminuição do abandono, ressalta-se: o trabalho em equipe do grupo gestor; a melhoria da estrutura física, que contribuiu para o aumento da autoestima do aluno; o reforço na merenda para todos os turnos; o trabalho desenvolvido pela escola junto aos pais e responsáveis; a busca ativa de alunos que abandonaram, com telefonemas, visitas, etc.; e a existência de regras, controle e segurança afastou os alunos que “não queriam estudar”.

Um item interessante a ser analisado foi o baixo investimento em capacitação de professores com um aumento apenas no último ano do Projeto (apenas 6% em 2010, 5% em 2011 e 19% em 2012), fato que pode estar associado à falta de envolvimento e participação da equipe docente, relatada na entrevista, como uma

das dificuldades de implantação do projeto. Além disso, a equipe gestora ressaltou que o Jovem de Futuro acarretou em mais trabalho para a escola e que reforçou a dificuldade de colocar em prática as ações planejadas.

Sobre os motivos que levam os alunos a abandonar os estudos no Ensino Médio, na visão do grupo gestor, enquadra-se a necessidade de trabalhar, a falta de interesse do aluno e a falta de apoio dos pais e responsáveis. Por fim, destaca-se o fato de que os gestores não souberam responder quando questionados sobre quais os motivos que levam os alunos a permanecer na escola.

### **2.3.2 Pesquisa na Escola 2**

Como dito anteriormente, o agendamento para a pesquisa de campo nesta escola foi bem difícil. Foi tentado contato com a direção e a vice-direção por diversas vezes, tanto por e-mail como por telefone, mas não havia retorno das solicitações. Além disso, por duas vezes a pesquisa chegou a ser marcada e foi reagendada para outro dia por conta de imprevistos por parte da escola. No dia do agendamento, a entrevista prevista aconteceria com a vice-diretora, mas, quando a pesquisadora chegou à escola, apenas o Coordenador do Ensino Médio estava presente. Foi informado que a vice-diretora teve que ir ao cartório resolver um problema administrativo.

Assim, não tendo conseguido contato com a direção da escola, a pesquisa de campo foi realizada em maio de 2013, por meio de uma entrevista semiestruturada presencial com o coordenador do Ensino Médio.

A entrevista aconteceu em uma sala pequena, com duas mesas e algumas estantes com muitas apostilas e materiais empilhados. Logo no início, o coordenador se apresentou e já começou explicando que ele não era convidado a participar das capacitações oferecidas pelo Projeto por parte da direção da escola, mas que ele acompanhava as atividades. Antes de trabalhar na Escola 2, o coordenador lecionava em outra escola da região, que também participou do Jovem de Futuro. Com licenciatura em Física e Matemática, o coordenador ingressou nessa escola em agosto de 2011.

Questionado sobre como foi a implantação do Jovem de Futuro, o coordenador ressaltou que não estava no início e, quando ele chegou, já havia se passado um ano e meio de atividades do Projeto. Ressaltou, entretanto, o excesso de burocracia, bem como reforçou que muitas atividades só começavam mesmo a acontecer no segundo semestre de cada ano. Pontuou a dificuldade de colocar em prática as ações do plano de ação da escola e ressaltou que “o grande vilão era o tempo”.

No segundo semestre de 2011 e em 2012 foi a mesma coisa, todos as metodologias propostas sobrecarregavam o terceiro e o quarto bimestres. Então isso comprometia até mesmo o currículo. Tinham que encaixar todas as atividades do Projeto, até para aproveitar bem o aporte. Isso mexeu muito e até hoje eu não sei avaliar se isso foi positivo ou não. (COORDENADOR DE ENSINO MÉDIO ESCOLA 2)

Na visão dele, nem sempre as atividades previstas eram as mais necessárias para a escola. Os recursos disponibilizados pelo Projeto poderiam ter sido melhor aproveitados, como, por exemplo, na melhoria da infraestrutura. Apesar de constar no plano de ação uma atividade de adaptação das salas de aula em salas ambiente, na visita às dependências da escola foi possível observar que as salas eram todas iguais. Soma-se o fato de que todas as salas são utilizadas pelos três públicos – alunos do Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio (já que para cada turno há a oferta para um nível de ensino), o que não permite a adequação dos espaços para apenas um público específico (nem para as crianças nem para os jovens). O coordenador reiterou que não existiram melhorias consideráveis no prédio da escola e comentou:

A escola é um ambiente feio, não é convidativo ao aluno. Todas as salas de aula são iguais e é um lugar que não é aconchegante. Acho que isso influi e muito, não só aqui, mas na maioria das escolas estaduais. (COORDENADOR DE ENSINO MÉDIO ESCOLA 2)



Vale destacar que o grupo gestor que conduzia o Projeto era diferente do corpo diretivo da escola (composta pela diretora, uma vice-diretora, um coordenador de Ensino Médio, e as coordenadoras de Ensino Fundamental dos ciclos 1 e 2). À frente do Projeto, no grupo gestor, estava a vice-diretora e algumas pessoas da secretaria da escola. Segundo o coordenador, a diretora pouco se envolveu nas ações do Jovem de Futuro. Além disso, os coordenadores e professores não participaram do planejamento e da execução das atividades, o que, para ele, foi uma falha de implantação.

Ao meu ver, essa falha foi grave, pois o pessoal da secretaria da escola era quem estava à frente do grupo gestor, mas eles não conhecem a sala de aula e eles que participavam das formações. Eu mesmo até cheguei a ir em algumas, mas às vezes ficava inviável comparecer. A diretora não se envolveu no Projeto porque ela trabalha no período da manhã e ela vem à noite esporadicamente, é uma coisa superficial. Quem acompanhava mesmo, quem fazia tudo do Projeto era a vice-diretora, era ela quem administrava. (COORDENADOR DE ENSINO MÉDIO ESCOLA 2)

O coordenador acredita que faltou, por parte do Projeto, atuar de uma maneira mais direta no envolvimento dos professores e da coordenação, já que, na visão dele, são os que estão com todo o trabalho, lidando diretamente com o aluno. Nas palavras do coordenador, os professores e coordenadores só eram acionados quando era preciso responder a alguma cobrança. No mais, nas capacitações interessantes, eram as gestoras que participavam. Enfatizou também diversas falhas de comunicação, dizendo que muitas das ações e instruções repassadas pelo Instituto Unibanco para as gestoras não chegavam para a coordenação e o corpo docente.

O coordenador comentou, ainda, que muitos projetos propostos pelos professores não foram levados em consideração no planejamento e na execução do Projeto, o que desmotivou a participação e o envolvimento de muitos docentes. Questionado sobre o clima na escola, o coordenador enfatizou que “tem um abismo entre os docentes e a gestão, e isso atrapalha”. As gestoras não participam das

reuniões do Conselho Escolar, por exemplo, bem como falta diálogo no dia a dia entre a equipe gestora e os professores.

Questionado sobre a existência de ações desenvolvidas ao longo dos três anos do Projeto que pudessem ter permanecido na escola mesmo ao final do Projeto, o coordenador destacou que a maioria das atividades não teve continuidade. Ele atribuiu isso ao fato de que as formações, apesar de muito boas, eram direcionadas apenas às gestoras da escola e que mesmo as formações para os professores eram muito em cima da hora, o que inviabilizava a participação dos mesmos e a adesão de todo o grupo.

Quando questionado sobre quais os motivos que levam os alunos a abandonarem os estudos, o coordenador destacou que muitos jovens precisam trabalhar, tendo em vista a situação socioeconômica de suas famílias. Pontuou também que muitos trabalham em locais distantes da escola e não conseguem chegar a tempo do horário de entrada, por conta do trânsito, quem vem aumentando na região nos últimos anos.

Os alunos têm dificuldade para chegar aqui no horário das aulas por conta do trânsito. Às vezes, tem aluno que procura a escola para poder entrar todo dia depois das oito da noite, o que torna inviável porque compromete até mais de 25% da carga horária. (COORDENADOR DE ENSINO MÉDIO ESCOLA 2)

Questões como segurança e gravidez na adolescência também foram enfatizadas pelo coordenador como fatores que contribuem para o abandono escolar:

Também tem a questão da segurança, pois não são todos os alunos que se sentem acolhidos para estudar no período noturno. Também sobre a questão da evasão escolar, o alto índice de gravidez na adolescência, por mais que se fale e que se tenham projetos, alguma coisa acontece que essas meninas têm filhos muito cedo. Muitas vezes mais de um, às vezes tem 17 anos, 18 e já tem 2 filhos. (COORDENADOR DE ENSINO MÉDIO ESCOLA 2)

Completo dizendo que a questão da defasagem idade-série atrapalha também na continuidade do Ensino Médio, uma vez que os alunos saem do Ensino Fundamental sem possuir o conhecimento mínimo para compreender as matérias do Ensino Médio e, por isso, acabam abandonando. Sobre as práticas de gestão e atividades desenvolvidas pela escola para combater o abandono, quando questionado, o coordenador destacou:

A questão do abandono, para mim, depende muito mais da família do que da escola propriamente dita. Porque aqui nós ligamos, entramos em contato, até para entrar em contato com o aluno é difícil. Hoje em dia as pessoas trocam de números de telefone muito rápido. Aqui as pessoas têm uma tendência a não usar mais telefone fixo e usam celular. Por último, nós apelamos para carta, mas é algo mais demorado. Então acho que esse contato de buscar o aluno, ajudar a vir pra escola, conversar com a gente, injetar um pouquinho mais de motivação ali com o aluno, o pai e a mãe, ajudou. Mas, em termos de quantidade, é difícil de avaliar. (COORDENADOR DE ENSINO MÉDIO ESCOLA 2)

Outra prática destacada foi a *Happy Hour*, que, segundo o coordenador, acontecia às sextas-feiras, com o incremento da merenda. Ele destacou que isso atraía os alunos que passaram a frequentar a escola nesse dia, mas, com o tempo, essa atividade perdeu o sentido porque ficou “a merenda pela merenda”. Destacou que, mesmo com essas atividades, a escola ainda “está muito longe de melhorar o abandono”.

Quando questionado sobre o porquê de o grupo gestor não participar de algumas atividades do Projeto como, por exemplo, alguns encontros de monitoramento físico-financeiro de 2011, o coordenador não soube responder o motivo. Entretanto, destacou que, dentre as atividades que ele participou, a que mais gostou foram as oficinas devolutivas dos resultados das avaliações.

Segundo ele, o fato de entender as matrizes de referência possibilitou o desenvolvimento de algumas atividades que levaram à melhoria da aprendizagem. Questionado sobre quais foram essas atividades, o coordenador detalhou:

Foi uma estratégia muito simples. O que a gente fazia com muito trabalho era empenhar o aluno, focar o aluno para a prova. Porque quando eles fazem a prova, principalmente para a Avaliação em Larga Escala, eles sabem que é para avaliar a escola, que é para dar bônus para a gestão, para o professor, então eles simplesmente não fazem. Antes de eu vir para cá mesmo, os alunos boicotaram o SARESP vários anos. O que fizemos foi oferecer aula no contraturno, mas a adesão era muito pouca. Tinha tutor de Português e Matemática, mas a frequência era mínima. Essa parte foi muito pouco significativa. O que nós fizemos foi trabalhar habilidades escritoras e leitoras em todas as matérias, independentemente do conteúdo. (COORDENADOR DE ENSINO MÉDIO ESCOLA 2)

Porém, segundo ele, como o investimento de recursos financeiros nessa atividade oriundos do Projeto foi mínimo, os resultados alcançados pela escola não necessariamente podem ser atribuídos ao Projeto. Ainda sobre esse assunto, o coordenador ressaltou que a falta de reconhecimento em relação ao trabalho que foi realizado e aos resultados alcançados o desmotivou, assim como todo o corpo docente.

Seguindo a entrevista, o coordenador comentou sobre a falta de professores: em 2012 não havia professor de Química o ano todo, bem como em vários períodos do ano faltaram professores de História, Sociologia, Filosofia e Física. O coordenador pontuou, ainda, a desmotivação generalizada entre os professores, que, segundo ele, de uma maneira geral, estão descontentes com as condições de trabalho.

Você pode acompanhar aí a questão da greve que acabou de encerrar. A briga maior, o caso está tão grave que ultrapassa a questão do salário. O que a gente quer é um lugar bom para trabalhar, um lugar limpo, agradável. (COORDENADOR DE ENSINO MÉDIO ESCOLA 2)

Questionado sobre quais os motivos que levam os alunos a permanecer na escola, o coordenador voltou a destacar que motivos como a “defasagem de leitura e escrita”, a necessidade de trabalhar e o fato de os professores estarem muito

cansados e desmotivados: “como você vai motivar alguém se você não está motivado?”.

Durante toda a entrevista, o coordenador se mostrou bem ressentido com a falta de reconhecimento pelo trabalho realizado e com o fato de a coordenação e o corpo docente não serem ouvidos no planejamento e na execução do Projeto na escola. Ficou claro que as ações do Projeto não foram acordadas pela comunidade escolar como um todo, assim como a divulgação e a disseminação das atividades também foram deficitárias.

Mesmo que a concentração de atividades e recursos do plano de ação ao longo dos anos tenha sido direcionada às práticas pedagógicas e à capacitação dos professores, na visão do coordenador, as ações que levaram ao alcance dos resultados de melhoria da aprendizagem não podem ser atribuídas ao Jovem de Futuro. Talvez isso possa ser compreendido pelo fato de que o suporte técnico oferecido pelo Projeto não atingiu a equipe gestora da escola como um todo, assim como o planejamento e a execução do plano não foram pactuados por toda a comunidade escolar. O coordenador entende que o Projeto contribuiu indiretamente para o alcance dos resultados, pois, na visão dele, há uma forte correlação do Projeto com a injeção de recursos na escola, que, no limite, foram mal aplicados.

De uma maneira geral, a Escola 2 apresenta um cenário extremamente complexo de ser analisado. A falta de interlocução, as falhas de comunicação e a ausência de uma relação positiva entre a direção da escola e os demais atores parecem ser fundamentais para o entendimento de sua realidade.

Outro fator que precisa ser levado em consideração é que, dentre as três escolas pesquisadas, a Escola 2 possui grandes desafios do ponto de vista do contexto socioeconômico da região em que está localizada, de alta vulnerabilidade (IPVS 5). Além disso, foi possível verificar que poucas ações voltadas para a diminuição do abandono foram realizadas (o que corrobora o baixo investimento em ações de melhoria do clima escolar e de frequência do aluno), o que pode estar correlacionado com a visão, por parte do coordenador, de que o abandono escolar depende muito mais da família do que de ações da própria escola.

### 2.3.3 Pesquisa na Escola 3

Com a pesquisa de campo, foi possível compreender a visão da gestora da Escola 3 em relação ao Jovem de Futuro e à questão do abandono. A entrevista semiestruturada aconteceu em maio de 2013, na sala da própria diretora, composta por uma mesa, alguns armários, um computador e quadros na parede com as premiações que a escola recebeu ao longo do Projeto. Um pouco antes de começar a entrevista, a gestora estava atendendo duas alunas que trocaram ofensas verbais dentro de sala de aula e foram encaminhadas para a sala da direção.

A gestora questionou as alunas sobre o ocorrido, que tentaram explicar, quase chorando, que uma havia provocado a colega da outra pelo *Facebook*. A partir daí, ambas começaram a trocar ameaças no interior da escola. Após algumas explicações das alunas, a gestora falou educadamente, porém firme, que não admitiria esse tipo de ofensa nem na escola nem fora dela e que, se as provocações continuassem, ela ficaria sabendo e teria que agir de maneira mais incisiva para encerrar o assunto. Logo depois, a gestora pediu para que as alunas voltassem para a sala de aula. Informou que, quando a entrevista acabasse, elas seriam chamadas novamente para a sala dela para resolver aquela situação. Quando as alunas saíram, a gestora comentou que a melhor solução sempre é o diálogo e que ela não aceitava violência na escola. Ela disse ter certeza que, para resolver essa desavença, “perderá umas três aulas”, mas que o importante era poder demonstrar para as alunas como o problema surgiu e como ele poderia ser solucionado sem violência.

Há nove anos à frente da escola, a gestora contou que, antes de assumir, havia trabalhado como supervisora das escolas do Sistema S (composto por escolas como SESI e SENAI), em São Paulo. Segundo ela, logo no início, quando assumiu a direção, havia muita violência na escola, reflexo do entorno que também é muito violento. Diante desse cenário, professores e alunos tinham muito medo e isso fazia com que os alunos abandonassem a escola. Além disso, acrescentou que, quando ingressou, “não havia modelo para nada” e dentro da unidade escolar “só se apagava incêndio”. Ressaltou que hoje ainda continua “apagando incêndio”, ou seja,

desenvolvendo atividades emergenciais, não previstas, mas que naquela época era muito pior.

Sobre a implementação do Projeto na escola, a gestora destacou que, no início, foi bem complicado por conta da quantidade de questões burocráticas e administrativas demandadas pelo Instituto Unibanco. Ressaltou a dificuldade de organização do esqueleto do Projeto, a elaboração do plano de ação, a rotina da prestação de contas e o fato de ter que designar uma pessoa só para cuidar do Projeto dentro da escola. Com o tempo, passado o primeiro ano de implementação, a gestora afirmou que acabou dominando as técnicas de como fazer uso dos instrumentos e das ferramentas propiciadas pelo Jovem de Futuro, o que facilitou o desenvolvimento das atividades.

A diretora ressaltou que o Projeto permitiu engajar e envolver os alunos com propostas como a metodologia Agente Jovem. Comentou que, no início, os professores eram muito resistentes ao desenvolvimento de ações nas quais os alunos pudessem participar da concepção, criação, etc. Aos poucos, conforme o tempo foi passando, a resistência dos professores foi sendo quebrada:

Aos poucos, o professor começou a entender que quando essa moçada quer participar, quer fazer alguma coisa, as relações também acabam melhorando. E eles acabam trazendo soluções de coisas que a gente acaba ficando até na zona de conforto. A participação dessa molecada, o envolvimento deles, muitos projetos partiam deles. (GESTORA DA ESCOLA 3)

Sobre a dificuldade de engajar todos os professores no desenvolvimento de atividades, a diretora ressaltou que sempre há os que não querem se envolver e que é preciso respeitar essa posição. Mas que há muitos professores em final de carreira que querem se aposentar na Escola 3, pois gostam da escola. Comentou que o clima positivo contamina os novos professores que chegam à escola e, aos poucos, eles vão se envolvendo.

Segundo a gestora, de maneira geral, o corpo docente sabe que pode participar e sugerir atividades para serem implantadas na escola. Durante a entrevista, ela mostrou uma pasta com diversas propostas de projetos impressos,

que foram submetidas pelos professores para a aprovação da diretora. Um deles foi proposto por um professor de filosofia - o nome do projeto é “Aconselhamento individual do aluno do Ensino Médio”. O professor vai à escola fora do horário de trabalho dele, identifica os casos dos alunos que possuem mais faltas ou algum tipo de comportamento agressivo e presta atendimento ao aluno. Segundo ela, essa ação traz resultados positivos para o comportamento emocional dos jovens.

Outro projeto mencionado foi o “Núcleo de Cinema”, constituído na escola por iniciativa de cinco professores, das disciplinas de Artes, Filosofia, Geografia, Física e Sociologia. Eles vão aos sábados para a escola discutir sobre o Núcleo, que tem como objetivo apresentar filmes às noites de sextas-feiras para estimular a assiduidade dos alunos. A proposta é que, a cada exibição, seja realizado um debate e, em seguida, os alunos produzam um registro escrito com as principais ideias discutidas.

Para a gestora, o envolvimento dos professores só é possível acontecer quando a própria gestão oferece suporte para o desenvolvimento das ações. Segundo ela, a gestão precisa mostrar as possibilidades e reforçar o trabalho em equipe.

Eu tenho que me predispor a ajudar o professor. Esse espírito de equipe é assim. Qualquer coisa avaliativa é da competência só do professor? Não. A gente pode envolver todos nessa competência dentro de uma coisa que seja possível. Eu posso envolver outras pessoas da escola para estar ajudando o professor. É um todo ajudando, não é só cobrar o professor. Então assim, não adianta pedir para que ele participe se eu não estender a mão e se eu não mostrar as possibilidades para ele. (GESTORA DA ESCOLA 3)

Questionada sobre a configuração da equipe gestora, ela informou que participam da equipe diretiva da escola, além dela, uma vice-diretora, a coordenação do Ensino Fundamental e a coordenação do Ensino Médio e que esta era basicamente a composição do grupo gestor atuante no Projeto. Existem reuniões semanais para discutir o que está funcionando ou não na escola. Segundo a gestora, ela delega responsabilidades para, assim, poder se desvencilhar das ações mais administrativas e estar mais próxima dos professores.



Patrimônio é uma pessoa que cuida, merenda é uma pessoa que cuida, passar e-mails é outra pessoa que cuida, manutenção do prédio outra. Então, para tudo eu tenho um funcionário ou até um professor que me ajuda também, porque senão eu não dou conta. Ontem, por exemplo, eu tenho um outro trabalho à noite e estava super tranquilo e eu falei: vou mandar meus e-mails. Mandei todos os e-mails com as responsabilidades de cada um. Rapidinho eu dei conta de uma coisa que se eu fosse fazer sozinha eu não ia dar conta para fazer. Descentralizar o serviço da gestão é super importante para poder participar junto com o professor. (GESTORA DA ESCOLA 3)

Quando questionada sobre os motivos pelos quais os alunos abandonam os estudos, a gestora destacou a necessidade que os alunos têm de trabalhar, mas pontuou que o principal fator é que eles carregam lacunas de aprendizagem do Ensino Fundamental e não conseguem acompanhar o Ensino Médio.

Eles não acompanham, não têm coragem de assumir que não sabem e é mais fácil para eles abandonar. É muito difícil para um jovem assumir: não sei. E a escola precisa começar a articular isso. E aí junto, muito modestamente, a gente começou incentivando alguns projetos. Na época, com o Instituto, a gente tinha a possibilidade de pagar professor de Português e Matemática para trabalhar um tipo de um reforço e esse reforço tinha um caráter diferente, alguma coisa mais atrativa. Então, basicamente, o caminho foi trabalhar em cima de um projeto que pudesse acolher esses meninos da evasão, mostrar para eles que existia essa possibilidade da continuidade e alguns voltaram, tiveram sucesso e conseguiram ser promovidos. (GESTORA DA ESCOLA 3)

Ainda sobre os motivos que levam ao abandono, a gestora comentou sobre a relação deste com o comportamento das famílias dos alunos. Porém, apesar de reconhecer que, em alguns casos, falta apoio da família para o jovem continuar estudando, a gestora pontuou a importância e o papel da escola no estímulo para o aluno continuar frequentando as aulas.

O incentivo da família é muito importante. Porque hoje a gente tem famílias de pais muito jovens cujo maior comprometimento é com eles mesmos e não com os filhos. Se não for eu motivar aqui na escola, eu sei que o aluno não vai ter o incentivo por parte da família. Eu não posso justificar isso no meu trabalho, o fato da família não querer que ele estude. Se não for a gente motivando aqui, ele vai desistir mesmo. (GESTORA DA ESCOLA 3)

Sobre esse aspecto, relatou um caso pontual ocorrido na escola na véspera do dia da entrevista:

Tem um menino que tem muita vontade de estudar, não é um excelente aluno, mas a família privilegia que ele fique vendendo os salgadinhos deles lá. E ele fica em choque com isso, porque, quando ele vem pra escola, ele vê tudo o que podia estar fazendo, porque ele inclusive é do grêmio, e ele se revolta. Ontem ele derrubou a mesa de pingue-pongue. Aí foi forrobodó, ele gritou com a coordenadora, etc. Mas eu preciso saber tratar isso porque eu sei que, no fundo, ele está revoltado porque ele queria estar aqui todos os dias. Outro dia eu tive um desentendimento com o padrasto dele, que me ligou aqui e disse: você é uma sirigaita (*risos*). O menino morreu de vergonha. Então, ele tira a gente do sério, ele dá muito trabalho pra mim, mas é esse o compromisso que a gente tem que ter como gestão. Tem que sentar, conversar, porque não adianta a gente ter um preconceito em cima do que esse menino é, do que a família é, e abandonar. Não é pra isso que eu estou aqui. Eu estou aqui para garantir que ele continue. Por exemplo, ele tem que ter uma penalidade, ele sabe disso. É um patrimônio público, quebrou, tem que arrumar. Agora, à parte disso... Alguém falou: dá dez dias de suspensão. Meu Deus do céu, não! Se a penalidade tem que ser um incentivo de melhorar alguma coisa, se eu suspendê-lo, vou fazer com que ele saia mesmo, porque a família não quer que ele venha. Então, a minha intenção é que ele vai tomar uma penalidade pelo próprio grêmio, porque ele é do grêmio. (GESTORA DA ESCOLA 3)

Questionada sobre quais foram as práticas de combate ao abandono desenvolvidas pela gestão da escola, ela pontuou que já existia a ideia, proposta pelo Jovem de Futuro, de mandar cartas para os alunos que abandonaram, convidando-os para voltar aos estudos. Somado a isso, eles criaram uma atividade em que os alunos mais assíduos viraram “anjos” de alunos mais faltosos.

No começo, a gente teve situações até assim: já sabia que o menino não teria condição de passar de ano, não dava mais pra eu mexer no sistema, mas ele acabou voltando. Ele assumiu estar no ambiente sabendo que já tinha dado a evasão. E de um determinado ponto no final de ano quando dá a evasão não tem mais como retornar, não dá para eu fazer uma nova matrícula. E o que a gente enfatizava para ele: se você parar, você não vai ter mais ânimo para voltar, então o mais importante é você, mesmo sabendo que não vai conseguir uma promoção, mas você vai ter o desejo de continuar e com muitos isso aconteceu realmente. (GESTORA DA ESCOLA 3)

Vale pontuar que algumas práticas desenvolvidas no bojo do Projeto permaneceram na escola. Ela relatou que hoje, passado o primeiro bimestre, há uma inspetora que fará o levantamento dos alunos faltosos e ligará para todos eles para identificar os motivos das faltas e convidá-los para retornar à escola. Destacou também que, caso tenha algum aluno com nota baixa, eles procuram propor que o mesmo desenvolva algum trabalho para não correr o risco de perder o bimestre. Além disso, segundo a diretora, a escola estimula o protagonismo dos jovens e grande parte das ideias é gerada pelos próprios alunos, que podem propor projetos e submeter aos professores e à direção.

E isso começou aonde? Com os Agentes Jovens, tanto que eu continuo com os Agentes Jovens aqui. E a gente colocou como linha de frente a Campanha Estudar Vale a Pena, e eles vão fazendo projetos para impactar no desempenho e na assiduidade. Aí eu tenho também o projeto da Mediação, que é um projeto do Estado, que são oito meninas que vêm à tarde e fazem o projeto de Mediação. Ontem, a gente teve um concurso de dança aqui na escola, foi demais. Foi um concurso de dança com o Kinect, porque a gente tem que usar as tecnologias. E as crianças participando do concurso de dança, mas todo mundo que estava assistindo, as crianças e a comunidade, dançando também. Eu olhava para a cara dos professores, estava todo mundo contente. No final, eu e mais três professores dançamos também. (GESTORA DA ESCOLA 3)

Além da rádio da escola, que é gerenciada pelos próprios alunos, há o grêmio estudantil e também atividades propostas para o desenvolvimento de aulas

alternativas nas diferentes disciplinas como Língua Portuguesa e Matemática. Nessa escola, também foi feita uma *Happy Hour* no noturno, às sextas-feiras, com uma merenda reforçada e com ações diferenciadas, em que os alunos se apresentavam com bandas, teatro, dança, etc.

Hoje, existem caixinhas de sugestão disponibilizadas nos corredores para que os alunos possam propor atividades, esclarecer dúvidas, etc. Além disso, a gestora diz utilizar o *Facebook* e o *Ask* como canais de comunicação da direção com os alunos. Por meio dessas ferramentas e das questões colocadas pelos alunos, planeja as estratégias e as atividades da escola:

Outro dia, alguém me disse que e-mail é coisa de velho. Eu pensei, então que recursos a gente tem? Tem o *Facebook* e eu respondo muitas perguntas pelo *Facebook*, e tem o *Ask*, que é de pergunta e resposta. A quantidade de perguntas que eu estou recebendo dessa molecada, porque eles têm a liberdade de não se identificar. Tem perguntas desde coisas muito pertinentes e tem outras perguntas que são absurdos pra quem vê de fora, mas que estou aqui dentro fiquei super contente. Eles estão me mostrando o que eu não estou vendo, eles estão me mostrando onde eles estão ou não estão contentes e me mostrando até o que eles estão sabendo ou não de matérias. Eles colocam assim: “pô, é muito difícil esse negócio de matemática”. Eu pensei: vou pegar isso e já passar para o professor. (GESTORA DA ESCOLA 3)

Questionada sobre quais os motivos que levam os alunos a permanecer estudando, na visão da gestora, o aluno tem que gostar da escola<sup>21</sup>.

No final do ano, eu mando uma avaliação para os pais dos alunos responderem. Essa avaliação é sempre muito positiva, sempre mostra que eles gostam da escola, que eles querem continuar. Hoje, depois do Projeto, eu diria que 80% dos alunos têm vontade de estar na escola e melhorar. Claro que eles são adolescentes, nem sempre conseguem e a gente tem que ficar incentivando. Se a gente para e acha que está tudo bom, isso cai rapidinho. (GESTORA DA ESCOLA 3)

---

<sup>21</sup> Importante destacar que os dois filhos da gestora estudam na Escola 3.

Sobre as metodologias pedagógicas oferecidas pelo Jovem de Futuro, a gestora colocou que muitas não foram implantadas na escola porque não havia espaço para os professores adequarem a quantidade de atividades dentro da estrutura curricular. Somado a isso, muitos professores também não tinham tempo para planejar as atividades que eram solicitadas. Porém, destacou que uma coisa que passou a fazer parte da rotina da escola depois do Projeto foi o uso de tecnologias nas aulas por parte dos professores, tendo em vista a aquisição de equipamentos e a montagem da sala multimídia realizada com recursos financeiros do Jovem de Futuro.

A aprendizagem, segundo a diretora, principalmente em Matemática, ainda é um nó muito grande. Segundo ela, os alunos deixam ao longo do tempo de entender a Matemática e passam a decorar, chegando ao Ensino Médio sem saber a matéria. Para resolver esse problema, a gestora chamou um grupo de alunos diversificado do Ensino Médio das diferentes salas para uma conversa. A partir daí, foram estabelecidas algumas atividades direcionadas para a melhoria do desempenho dos alunos nessa disciplina. Um grupo de alunas do 2º C redigiu um projeto em uma folha (especificando o objetivo, as atividades a serem desenvolvidas, o prazo e assinaram), propondo para a professora de Matemática da turma e para a diretora a criação de um “Café da Manhã Matemático”. Em duas aulas, cada um trouxe um prato para eles tomarem um café da manhã e os alunos montaram jogos, bingos, fizeram lembrancinhas da tabuada, entre outras atividades. Para a gestora, mesmo que em termos da proficiência ainda não existam resultados, há uma cultura que propicia a participação dos alunos no dia a dia da escola.

Efetivamente, agora, em termos de rendimento, a gente já tem alguma coisa que se sobressaia? Talvez não. Mas o que já se sobressaiu é a cultura do aluno, diante de uma necessidade, pegar um problema e vamos para frente! (GESTORA DA ESCOLA 3)

Com base na entrevista, foi possível perceber uma postura diferenciada da gestora da Escola 3, principalmente em relação às possibilidades de atuação da escola frente ao combate do abandono escolar. Por exemplo, do ponto de vista da

relação do abandono por falta de incentivo da família, a gestora procura identificar as causas do problema e propor soluções que estimulem a permanência dos alunos na escola. Outra constatação foi que, para ela, a escola tem que ser um local em que os alunos gostam de estar, para que eles não deixem de frequentar.

Além disso, foi possível perceber que se trata de uma visão de gestão compartilhada e participativa, que desenvolve práticas que estimulam o envolvimento de alunos e dos professores, bem como a delegação de responsabilidades. Destaca-se o fato de que as atividades do plano de ação privilegiaram, ao longo dos anos, o incentivo às práticas pedagógicas, atividades de comunicação, infraestrutura e capacitação de professores, o que parece ter alta correlação com a preocupação da gestora, demonstrada durante a entrevista, em manter um clima escolar favorável, um ambiente agradável e um corpo docente envolvido com as ações da escola.

A preocupação de utilizar as redes sociais e outras ferramentas tecnológicas como um canal de comunicação entre a gestão e os alunos também deve ser ressaltada. Ficou claro que existe um estímulo para que os estudantes sejam protagonistas no ambiente escolar, sendo convocados a propor alternativas, projetos e soluções. E também existem projetos diferenciados, por parte dos professores, que frequentam a escola inclusive fora de seus horários de trabalho, visando colocar as atividades em prática.

Por outro lado, fica evidente também a avaliação de que o Projeto é burocrático e que o cronograma das atividades propostas, principalmente por parte das metodologias pedagógicas, dificultou a adoção das mesmas por parte do corpo docente. Porém, um ponto de destaque é que algumas metodologias do Jovem de Futuro tiveram continuidade, mesmo depois do encerramento do Projeto, como é o caso da Campanha Estudar Vale a Pena e dos Agentes Jovens.

Finalizando este subcapítulo, foi importante perceber as diferentes visões de mundo dos gestores em relação ao abandono escolar. Interessante também ressaltar que há semelhanças e diferenças no âmbito da relação de cada escola com o Projeto Jovem de Futuro. Esses elementos serão aprofundados a seguir, na análise comparativa das três escolas pesquisadas.

## **2.4 Análise comparativa das práticas de gestão para o combate do abandono escolar das três escolas pesquisadas**

Tendo em vista as constatações da pesquisa de campo e o referencial teórico a respeito das causas e possíveis soluções para o combate ao abandono escolar, cabe no presente subcapítulo realizar a análise comparativa sobre as práticas de gestão das três escolas pesquisadas.

No subcapítulo anterior, foi possível compreender a visão dos gestores em relação às causas que levam os jovens a abandonar os estudos. De maneira geral, todos reforçam a necessidade de trabalhar, decorrente da baixa condição socioeconômica, bem como a falta de apoio ou orientação das famílias, que não incentivam a continuidade dos estudos por parte dos alunos.

O fato da escola não ter condições adequadas de infraestrutura também foi consenso entre os gestores como um dos fatores que contribuem para o abandono. Além disso, características dos próprios alunos foram citadas como causas para o abandono escolar, como a gravidez na adolescência e o desinteresse pelos estudos.

Porém, apenas uma gestora reconheceu que existem questões relacionadas à própria escola que podem incidir frente a tais restrições, estimulando a permanência dos alunos. A seguir, essas múltiplas dimensões de análise serão exploradas.

Inicialmente, é possível comparar o contexto em que as três escolas estão situadas. Fica evidente que a Escola 2 possui as restrições mais graves do ponto de vista da situação de vulnerabilidade social da região na qual a escola está localizada.

De maneira contrária, a Escola 3 encontra-se em um local considerado de baixa vulnerabilidade, apesar da gestora ter ressaltado a violência das proximidades onde a escola está localizada.

**Tabela 15 - Comparação do contexto das três escolas**

| <b>Indicadores</b>                                  | <b>Escola 1</b>           | <b>Escola 2</b>                 | <b>Escola 3</b>   |
|---|---------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Índice Paulista de Vulnerabilidade Social - IPVS    | 4<br>Média                | 5<br>Alta                       | 3<br>Baixa        |
| Ciclo de vida familiar - IPVS                       | Famílias adultas e idosas | Famílias jovens setores urbanos | Famílias jovens   |
| Condição socioeconômica das famílias – IPVS         | Baixa                     | Baixa                           | Média             |
| Situação e tipos de setores censitários - IPVS      | Urbanos                   | Urbanos                         | Urbanos e rurais  |
| Nível socioeconômico dos alunos - Prova Brasil/Saeb | 5,3<br>Médio              | 5,4<br>Médio-alto               | 5,6<br>Médio-alto |

Fonte: IPVS/SEADE (2010); NSE/QEDU/ 2012. Elaboração própria.

Apenas para retomar, antes da análise comparativa, cabe destacar que a Escola 1 conseguiu diminuir o abandono, mas não o desempenho. A Escola 2 melhorou o desempenho dos alunos, mas não conseguiu diminuir o abandono escolar. A Escola 3 melhorou os dois indicadores. Se todas as escolas conseguiram planejar e executar grande parte dos planos de ação ao longo dos três anos do Projeto e, de certa maneira, foram submetidas ao mesmo conjunto de formações oferecidas pelo Jovem de Futuro, o que poderia explicar as diferenças de alcance de resultados?

Para todos os gestores entrevistados, três fatores foram elencados como problemas da implantação do Projeto: o excesso de burocracia, principalmente no primeiro ano; a dificuldade de colocar as ações planejadas em prática; e a falta de envolvimento dos professores. Todos esses itens serão levados em consideração no desenvolvimento da proposta de intervenção que será estruturada no capítulo 3.

Sobre a questão do envolvimento do corpo docente, importante dizer que nas Escolas 1 e 3 – escolas que tiveram melhoria nos indicadores de abandono – o envolvimento foi parcial, já que parte do corpo docente participou do desenvolvimento das atividades do Projeto. Já na Escola 2, não existiu envolvimento dos professores na execução do Jovem de Futuro.

Soma-se a essa constatação o fato de que tanto Soares (2012) quanto Calife (2012) não encontraram resultados positivos quando as atividades foram



direcionadas aos docentes. Dessa maneira, há que se levar em conta, na estruturação do Plano de Ação Educacional, o desafio de como realizar de fato o envolvimento dos professores, uma vez que esse parece ser um gargalo do Projeto, que contribui para o aumento do abandono escolar.

Outro ponto que deve ser analisado são as diferentes posturas das diferentes equipes gestoras. Nas Escolas 1 e 3, o(a) gestor(a) foi atuante e envolvido(a) com a execução do Projeto, bem como a equipe diretiva fazia parte do grupo gestor que participou das formações oferecidas pelo Jovem de Futuro. Além disso, nessas duas escolas, os gestores delegam responsabilidades e tarefas para outros membros da equipe e a comunicação do grupo gestor com o corpo docente parece ser positiva. Já a Escola 2 não possui uma gestora atuante, a equipe diretiva não fez parte do grupo gestor, bem como não há delegação de responsabilidades e não existe comunicação positiva entre os gestores e demais membros do corpo docente.

**Tabela 16 - Características do grupo gestor e corpo docente**

|  | <b>Escola 1</b> | <b>Escola 2</b> | <b>Escola 3</b> |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| O(A) gestor(a) é atuante e esteve envolvido(a) com a execução do Projeto | SIM             | NÃO             | SIM             |
| A equipe diretiva da escola fez parte do grupo gestor do Projeto         | SIM             | NÃO             | SIM             |
| Há delegação de responsabilidades aos membros da comunidade escolar      | SIM             | NÃO             | SIM             |
| A comunicação do grupo gestor com o corpo docente parece ser positiva    | SIM             | NÃO             | SIM             |
| Existiu envolvimento do corpo docente com o Projeto                      | Parcial         | NÃO             | Parcial         |
| O corpo docente é atuante e participativo nas atividades da escola       | Parcial         | Parcial         | SIM             |

Fonte: Elaboração própria

Assim, o estudo de caso dessas três escolas poderia indicar como um primeiro fator que poderia explicar os diferentes resultados obtidos os diferentes comportamentos em relação à mobilização e ao envolvimento, tanto por parte da equipe gestora da escola quanto por parte do corpo docente.

Apesar de todas as escolas terem elaborado o plano de ação e executado grande parte das atividades, os caminhos que cada uma traçou no desenvolvimento dessas ações foram diferentes e fortemente influenciados por questões mais relacionadas à organização do ambiente escolar e das relações entre os atores que

se estabelecem na escola. A pesquisa indica que quanto maior for a integração da equipe diretiva e o envolvimento dos docentes com o Projeto, maior serão as possibilidades de o plano de ação ser estruturado com base nas necessidades da escola, bem como melhor serão as chances das atividades serem executadas de maneira a contribuir para o alcance dos resultados preconizados pelo Jovem de Futuro.

Analisando as configurações do Projeto, existe a orientação de que a escola deve constituir um grupo gestor e este deve estruturar um plano de ação orientado para o alcance de metas, objetivos e resultados comuns, com toda a comunidade escolar. Em contrapartida, percebe-se que esse caminho não aconteceu de maneira igual em todas as escolas analisadas, sendo que, na Escola 2, com o pior indicador de abandono, não existiu o envolvimento completo da equipe diretiva com o Projeto, bem como a coordenação e o corpo docente não foram integrados ao Jovem de Futuro. Assim, o Plano de Ação Educacional deverá estar atento à necessidade de melhorar as estratégias do Projeto no âmbito do estímulo à mobilização e ao envolvimento dos diferentes atores dentro das escolas participantes.

Nos três casos, há que se levar em conta o emaranhado de problemas com que os gestores precisam lidar todos os dias. Nas ocasiões das três pesquisas de campo foi possível observar que os gestores estavam envolvidos com diferentes questões administrativas. Na Escola 1, no dia da pesquisa, o gestor atrasou o início da reunião com o grupo gestor para poder resolver o problema da falta de funcionários para realizar a limpeza da escola. Na Escola 2, a vice-diretora não pôde estar presente na escola para realizar a entrevista, pois ela precisava ir ao cartório resolver um problema administrativo da escola. Já na Escola 3, a entrevista começou em meio à gestora resolvendo um problema de agressão verbal ocorrido entre duas alunas.

Assim, qualquer processo formativo ou projeto que seja realizado no interior do ambiente escolar precisa considerar esse emaranhado de situações que exigem a intervenção do grupo gestor e que, muitas vezes, podem sobrecarregar a atuação de seus diferentes atores. Talvez possa ser essa a razão dos gestores entrevistados terem afirmado que o Projeto trouxe mais trabalho para a escola e era muito burocrático.

Em relação à comparação das atividades desenvolvidas pelas escolas, cabe ressaltar inicialmente que as Escolas 1 e 3 planejaram quase o dobro de atividades do que a Escola 2. Enquanto a Escola 1 planejou 68 atividades ao longo dos 3 anos e a Escola 3 previu 70 atividades, a Escola 2 desenvolveu apenas 37 atividades.

Como dito anteriormente, as Escolas 1 e 3 conseguiram diminuir os indicadores de abandono escolar. Sobre a concentração das atividades, é possível perceber que essas duas escolas planejaram mais atividades para capacitação dos professores, clima escolar, infraestrutura, premiação e comunicação do que a Escola 2. Todas as escolas tiveram números bem parecidos nas atividades voltadas para práticas pedagógicas (Escola 1 – 17 atividades, Escola 2 – 14 atividades e Escola 3 – 15 atividades).

**Tabela 17 - Comparativos do total de atividades realizadas por tipo de atividade, considerando os três anos**

|                            | <b>Escola 1</b> | <b>Escola 2</b> | <b>Escola 3</b> |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Administrativo             | 4               | 3               | 7               |
| Avaliação                  | 1               | 0               | 0               |
| Capacitação de professores | 8               | 4               | 8               |
| Clima escolar              | 5               | 0               | 9               |
| Comunicação                | 16              | 3               | 6               |
| Frequência aluno           | 1               | 3               | 5               |
| Infraestrutura             | 7               | 1               | 9               |
| Práticas pedagógicas       | 17              | 14              | 15              |
| Premiação                  | 5               | 3               | 5               |
| Protagonismo juvenil       | 4               | 6               | 6               |
| <b>Total de atividades</b> | <b>68</b>       | <b>37</b>       | <b>70</b>       |

Fonte: Planos de Ação das Escolas 1, 2 e 3 de 2010 a 2012. Elaboração própria.

Em relação aos investimentos, comparativamente, destaca-se que a Escola 1 investiu mais em atividades voltadas para o clima escolar e a Escola 3 em práticas pedagógicas, assim como a Escola 2. Cabe ressaltar que a Escola 3 é a que tem um maior equilíbrio na distribuição de recursos pelos diferentes tipos de atividades. Já a Escola 2 teve uma alta concentração de recurso nas atividades de práticas pedagógicas.

**Tabela 18 - Comparativos do percentual médio de investimentos por ano por tipo de atividade, considerando os três anos**

|                            | <b>Escola 1</b> | <b>Escola 2</b> | <b>Escola 3</b> |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Administrativo             | 6%              | 8%              | 10%             |
| Avaliação                  | 2%              | 0%              | 0%              |
| Capacitação de professores | 10%             | 15%             | 10%             |
| Clima escolar              | 28%             | 0%              | 12%             |
| Comunicação                | 5%              | 4%              | 6%              |
| Frequência aluno           | 0%              | 10%             | 11%             |
| Infraestrutura             | 10%             | 10%             | 11%             |
| Práticas pedagógicas       | 21%             | 32%             | 20%             |
| Premiação                  | 7%              | 8%              | 10%             |
| Protagonismo juvenil       | 10%             | 13%             | 9%              |

Fonte: Planos de Ação das Escolas 1, 2 e 3 de 2010 a 2012. Elaboração própria.

No mais, os resultados da análise comparativa parecem indicar que o investimento em ações voltadas para o clima escolar, a comunicação, a capacitação de professores e a infraestrutura são tão importantes quanto as ações direcionadas às práticas pedagógicas.

Outra consideração é que, para além do enunciado das ações que constam nos diferentes planos, é fundamental o entendimento de qual a intencionalidade da escola ao propor aquela ação, quem esteve envolvido em sua execução e o quanto efetivamente a atividade foi realizada. Foi possível perceber que uma mesma atividade pode ter intencionalidades diferentes de escola para escola, bem como pode alcançar resultados diferentes. A ação de *Happy Hour* é um bom exemplo dessa situação. Na Escola 2, ela se resumiu à oferta de merenda reforçada às sextas-feiras. Já na Escola 3, durante a *Happy Hour*, foi promovida uma espécie de show de talentos, em que os alunos eram os protagonistas, apresentando-se com bandas, dança, teatro, etc.

A intencionalidade e diferenças de efetividade na execução das atividades parecem ser aspectos fortemente influenciados pela visão dos gestores. A análise comparativa reforça a hipótese de que a não diminuição do abandono escolar está fortemente correlacionada com os motivos que os gestores elencam para justificar a não permanência dos alunos na escola. Quando os gestores entendem que o abandono ocorre mais por conta das características do próprio aluno e de sua família do que da própria escola, há uma limitação no planejamento das atividades e

criação de práticas de gestão que interfiram na rotina e no desenvolvimento de atividades escolares voltadas para esse fim.

Nesse sentido, na visão da Escola 2, pouco se pode fazer para evitar que os alunos abandonem, uma vez que os motivos preponderantes para isso estão mais associados às características dos próprios alunos e de suas famílias. Já a Escola 1 também transfere parte da responsabilidade do abandono aos próprios jovens e às famílias, mas seus gestores ainda acreditam que a escola pode fazer algo para os alunos que desejam estudar.

Porém, na Escola 1, a reorganização, segundo os gestores, afastou “os que não queriam estudar”. Isso ficou muito claro na entrevista, que destacou que o fato da escola ter melhorado levou ao afastamento dos “maus elementos”. Nesse caso, fica a constatação de que a melhoria do ambiente escolar criou um efeito colateral de reiteração ou reprodução de desigualdades existentes entre os alunos.

Esse é um ponto importante a ser destacado, uma vez que a escola corre o risco de, ao melhorar o ambiente escolar, acabar por excluir os alunos que possuem as maiores dificuldades em estar na escola, ou pelas suas condições socioeconômicas ou por já estarem de alguma maneira, prestes a abandonar os estudos. Tal característica reforça a discussão teórica sobre a estratificação educacional, de maneira a revelar que a escola não tem contribuído para uma melhor equalização de oportunidades e diminuição das desigualdades sociais. Pelo contrário, ao criar melhores condições educacionais – com a melhoria da infraestrutura, de sua institucionalidade, de suas regras e de seu controle, a configuração do ambiente escolar pode gerar uma externalidade indesejada, expulsando, indiretamente, os estudantes com características que fogem à tônica homogeneizante da instituição escolar.

De maneira contrária, foi possível verificar que, na visão da gestora da Escola 3, existe a necessidade de desenvolver atividades e ações que atraiam justamente aqueles cujas famílias não incentivam os estudos ou que incentivem os mais desinteressados a voltar a estudar. Nesse caso, a gestora acredita que a escola tem um papel de ser um lugar em que os alunos devem “gostar de estar” e que a escola pode sim desenvolver atividades que motivem e incentivem os alunos a continuar estudando.

A análise comparativa revela, portanto, que há posturas diferentes, do ponto de vista da gestão escolar, para uma mesma causa de abandono.

**Tabela 19 - Visão - Gestores: motivos que levam os jovens a abandonar o Ensino Médio**

| <b>Características e motivos</b> |  | <b>Escola 1</b> | <b>Escola 2</b> | <b>Escola 3</b> |
|----------------------------------|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Características dos alunos       | Necessidade de trabalhar                               | X               | X               | X               |
|                                  | Gravidez na adolescência                               |                 | X               |                 |
|                                  | Desinteresse pelos estudos e pela educação             | X               | X               |                 |
|                                  | Lacunas de aprendizagem do Ensino Fundamental          |                 | X               | X               |
| Características da família       | Baixa condição socioeconômica                          | X               | X               | X               |
|                                  | Falta de apoio/orientação dos pais e responsáveis      | X               | X               | X               |
| Características da escola        | Falta de segurança                                     | X               | X               | X               |
|                                  | Condições inadequadas de infraestrutura da escola      | X               | X               | X               |
|                                  | Atratividade das aulas                                 | X               |                 | X               |
|                                  | Falta de ações de incentivo ao envolvimento dos alunos | X               |                 | X               |
|                                  | Participação e envolvimento do grupo gestor            | X               |                 | X               |
|                                  | Participação e envolvimento do corpo docente           | X               | X               | X               |

As referências teóricas analisadas reforçam a ideia de que, para além dos motivos relacionados às características dos alunos e de suas famílias que levam ao abandono escolar, os jovens também desistem de estudar quando não percebem a qualidade das aulas, dos professores e da escola (SOARES, 2010). Nesse sentido, reitera-se que a formação dos gestores escolares, no âmbito do Projeto Jovem de Futuro, terá que trabalhar com as diferentes razões pelas quais os jovens abandonam os estudos, desmistificando a ideia de que não há o que a escola possa fazer para incentivar a permanência dos alunos.

Não se trata, nesse caso, de desconsiderar que o abandono é sim, como a bibliografia aponta, fruto de um emaranhado de possíveis causas que nem sempre a escola pode enfrentar. Porém, é fundamental que os gestores estejam aptos a compreender efetivamente os motivos pelos quais os alunos abandonam, que, em sua maioria, são muito mais complexos e estão também diretamente relacionados à maneira pela qual a escola e seus atores interpretam e agem frente a cada caso identificado. O estudo de caso realizado identificou que, ao se deparar com um mesmo motivo, a postura da equipe gestora foi diferenciada. No caso da Escola 1,

na visão dos gestores, pouco se poderia fazer para incentivar a permanência na escola caso os pais e responsáveis pelos estudantes não o fizessem. Já no caso da Escola 3, a gestora reforçou ser papel da escola o incentivo aos estudos, principalmente nos casos em que a família não o faz.

Há que se compreender o quanto as diferentes visões dos gestores sobre as causas do abandono e o possível papel da escola em relação a cada uma delas podem impactar nas estratégias desenvolvidas à diminuição do abandono. Vale reforçar que as duas escolas – Escolas 1 e 3 – que melhoraram esse indicador direcionaram atividades para incremento da merenda e/ou *happy hour*; clima escolar, com festivais de danças, esporte, feira de ciências, produção de livros; busca ativa de alunos desistentes por meio de contato telefônico, carta ou visita domiciliar; agentes jovens; rádio escolar; grêmio estudantil; incremento das aulas com recursos tecnológicos. No caso da Escola 3, existiu também o incentivo para projetos propostos pelos professores.

| <b>Tabela 20 - Comparativo das atividades desenvolvidas de combate ao abandono escolar</b>                  |                 |                 |                 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
|   | <b>Escola 1</b> | <b>Escola 2</b> | <b>Escola 3</b> |
| Incremento da merenda escolar e/ou <i>happy hour</i>  | X               | X               | X               |
| Atividades diferenciadas, festivais de dança, esporte, cultura, feiras de ciências, produção de livros, etc | X               |                 | X               |
| Busca ativa por meio de contato telefônico, carta ou visita domiciliar, em raros casos                      | X               | X               | X               |
| Agentes Jovens atuantes para a melhoria da frequência   | X               |                 | X               |
| Rádio escolar   | X               | X               | X               |
| Grêmio estudantil   | X               |                 | X               |
| Incremento das aulas com recursos tecnológicos  | X               |                 | X               |
| Incremento da infraestrutura da escola  | X               |                 | X               |
| Incentivo para projetos propostos pelos professores   | X               |                 | X               |
| Incentivo para projetos propostos pelos alunos  |                 |                 | X               |

Se os gestores compreendem os motivos e as possibilidades de melhoria como externos à escola, as ações desenvolvidas tendem a ter limitações. Se há uma compreensão de que a escola, mesmo com todas as dificuldades, possui um papel preponderante e proativo na retenção dos alunos, as práticas de gestão tendem a ser mais positivas. No caso das escolas pesquisadas, quando essa relação

aconteceu, existiram melhores resultados não só no âmbito da permanência quanto no desempenho dos alunos (no caso, a Escola 3).

A ideia de que a visão de mundo dos gestores escolares sobre as causas que geram o abandono no Ensino Médio pode influenciar as práticas de gestão e as atividades desenvolvidas na escola promove tanto iniciativas positivas quanto negativas. Essa constatação é reiterada pelo fato de que a Escola 2 realizou uma atividade voltada para engajamento dos alunos para fazerem as provas. Verificou-se, entretanto, que essa atividade foi direcionada apenas aos alunos que realizaram os exames ao final de 2011 e que não existiu sustentabilidade dessa iniciativa no interior da escola nos anos seguintes.

Essa atividade não conseguiu evitar que os jovens abandonassem os estudos, o que revela a possibilidade e o risco de aumentar o desempenho apenas daqueles que já estão interessados em estudar, sem melhoria, entretanto, da equidade no interior da escola. A situação identificada parece confirmar a hipótese de que é muito difícil para uma escola da rede pública de Ensino Médio conseguir desenvolver práticas de gestão que contribuam, concomitantemente, para a melhoria do desempenho e a diminuição do abandono, sem causar efeitos colaterais de aumento das desigualdades entre os alunos.

Além disso, esse tipo de ação está relacionada diretamente à forma pela qual o sistema de avaliação do Jovem de Futuro se estrutura, uma vez que as escolas se organizam e direcionam seus esforços para a série foco que está sendo avaliada e não para a escola como um todo. Tendo em vista que as sanções que a escola pode receber estão associadas ao desempenho dos alunos e que o Projeto oferece devolutivas dos resultados das avaliações, pelas quais os professores aprendem os conteúdos das matrizes de referência das avaliações (e, conseqüentemente, as competências e habilidades dos alunos ainda não sedimentadas no desenvolvimento educacional dos alunos), corre-se o risco de que a escola desenvolva, assim como fez a Escola 2, estratégias associadas ao chamado “teaching for the test”, ou seja, o ensinar para a prova.

Esse tipo de ação não representa, necessariamente, um investimento no processo de ensino-aprendizagem. Muito associada à análise dos programas de bonificação e responsabilização por resultados, a crítica da literatura a práticas como essa se baseia no fato de que o “teaching for the test” restringe o ensino às



competências e habilidades exigidas pelas avaliações e não leva em consideração o conjunto de competências enunciadas pela matriz curricular (BROOKE, 2010). Constata-se, portanto, a necessidade de uma revisão pormenorizada do processo avaliativo do Projeto e das estratégias relacionadas à sanção associadas ao desempenho, de maneira a evitar a reprodução de práticas como as ocorridas na Escola 2.

Importante destacar que o caso da Escola 3, que conseguiu melhorar os dois indicadores, é alentador. Existe um grande investimento em ações que dão espaço ao protagonismo juvenil e que levam em consideração as aspirações e interesses dos próprios alunos. Esse caminho parece reiterar que é possível construir uma nova organização do ambiente escolar e do processo de ensino-aprendizagem, que estimula a participação e permanência dos alunos, e que, nas palavras da própria gestora, o Jovem de Futuro contribui para isso. Entretanto, há que se problematizar o alto índice de reprovação da Escola 3, o que, possivelmente, influencia a não permanência dos alunos na escola.

De qualquer maneira, as ações que ocorrem na Escola 3 corroboram estudos e pesquisas que afirmam sobre a importância do Ensino Médio estar atento às expectativas e necessidades da juventude, bem como estar alinhado às constatações de Soares (2012) e Calife (2012) em relação aos resultados positivos gerados pelas atividades direcionadas ao envolvimento dos alunos.

Foi possível perceber neste capítulo a importância da melhoria do Ensino Médio e caracterizar de maneira mais contundente o abandono escolar, com base no referencial teórico sobre o tema. O descortinar das visões dos gestores, correlacionando-as com as atividades e ações desenvolvidas no interior das escolas, também compuseram o quadro completo da pesquisa. Com a análise comparativa das três realidades, sobressaem-se elementos que merecem maior atenção e precisam ser aprimorados no desenvolvimento do Jovem de Futuro.

Para o próximo capítulo, fica a constatação da necessidade de revisão do escopo do Projeto, de investimento em conteúdos de formação dos gestores e de práticas de gestão que podem ser desenvolvidas no interior das escolas. Essas são algumas pistas que auxiliarão a estruturação de uma proposta do Plano de Ação Educacional, que será tratado no capítulo a seguir.

### **3. PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O COMBATE AO ABANDONO NO ENSINO MÉDIO NO ESCOPO DO PROJETO JOVEM DE FUTURO**

Neste capítulo, será apresentado o Plano de Ação Educacional, estruturado e detalhado, com vistas a propor práticas de gestão de combate ao abandono no Ensino Médio que possam ser incorporadas ao escopo do Projeto Jovem de Futuro.

O entendimento de como o Projeto Jovem de Futuro está estruturado, assim como a pesquisa das três diferentes escolas, de seus planos de ação, resultados, visão de seus gestores e da análise do referencial teórico sobre as causas e consequências do abandono escolar contribuíram para a estruturação das propostas que irão compor o Plano de Ação Educacional.

Acredita-se que as mudanças sugeridas são necessárias para que o Projeto venha a obter resultados mais positivos no âmbito da diminuição do abandono, bem como para que as atividades sejam mais aderentes, factíveis e exequíveis no interior das escolas.

Foi possível verificar, com a pesquisa realizada, que a Escola 2, que melhorou o desempenho mas não diminuiu o abandono, centrou foco em engajar os alunos para fazer as provas, e que o gestor não considerava que a escola tinha responsabilidade pela permanência dos alunos. Já a Escola 1, que diminuiu o abandono mas não melhorou aprendizagem, desenvolveu, preponderantemente, ações voltadas para o clima escolar e para a capacitação dos professores, porém a melhoria da escola acabou por afastar os alunos que já estavam propensos a desistir. Além disso, na visão dos gestores da Escola 1, a responsabilidade sobre a permanência dos alunos diz respeito mais às características dos alunos e de suas famílias do que às características da escola. E, na Escola 3, apesar do bom ambiente encontrado, há alta taxa de reprovação dos alunos.

De toda forma, destacam-se os resultados encontrados na Escola 3, em que a gestão estava envolvida com o Projeto, promovia ações de diferentes tipos com equilíbrio na distribuição dos recursos, conseguia envolver parcialmente os professores, bem como apostou fortemente em projetos em que os alunos foram protagonistas. Soma-se o fato que essa foi a única escola cuja gestora admitiu que a escola possui um papel fundamental no incentivo e na motivação dos alunos,

principalmente em relação àqueles que não encontram apoio de suas famílias e/ou aos que já estão mais propensos a abandonar os estudos.

Os resultados revelados com os dois capítulos anteriores propiciam uma reflexão sobre a gama de desafios que a escola brasileira de Ensino Médio necessita enfrentar, a começar pelo fato de que o Ensino Médio está estagnado e seu modelo de oferta não surte os efeitos desejados frente às demandas e aos desafios da sociedade atual. A escola, hoje, se vê desafiada como a instituição responsável por fortalecer o ideal democrático da sociedade brasileira, consolidado com o processo de redemocratização deflagrado com a Constituição Federal de 1988. Porém, ainda caminhamos na estruturação da própria democracia. Ora entendida como participação, ora compreendida como vontade da maioria, a própria compreensão do conceito de democracia é complexa, tendo em vista que “uma das características essenciais da democracia é ser o centro de um debate permanente e interminável sobre o seu significado e a sua natureza” (BARBOZA FILHO, s/d, p. 99).

Além desse desafio paradoxal de consolidar o próprio ideal democrático, a instituição escola no Brasil também enfrenta outros desafios reais decorrentes da massificação do acesso da população à escola, que se intensifica com esse processo de redemocratização, uma vez que a ampliação do acesso de vagas não foi acompanhada pelo investimento necessário em termos de recursos, infraestrutura, formação de professores e gestores públicos.

A diversificação da população atendida pelo sistema escolar e outras dimensões da própria sociedade se confundem no dia a dia da escola, que se volta para atender as necessidades das famílias mais pobres ou mesmo para dar conta de inúmeros desafios sociais, econômicos e culturais, de regiões de grande vulnerabilidade social, em que, muitas vezes, a escola é o único equipamento público existente (caso, por exemplo, das Escolas 1 e 2). A massificação do atendimento, sem as contrapartidas de estruturação à altura, acentua o escalonamento da precariedade da oferta, que reproduz, de certa forma, as desigualdades sociais e os processos de exclusão existentes na própria sociedade, com baixa qualidade de atendimento.

Em termos práticos, essa tensa relação ainda se torna mais complexa, pois, para além do atendimento, aos gestores está colocada a exigência por práticas que

garantam os resultados acadêmicos. A tendência à responsabilização e a cobrança pela melhoria da educação brasileira vem se transformando ao longo dos anos e essa transformação é fruto de sucessivas reformas que visam alcançar a qualidade nos serviços prestados.

Entretanto, muito se evidencia de que, na prática, a escola não está preparada para dar conta das demandas da sociedade atual, regida pela intensificação da produção de conhecimento, na crescente inovação tecnológica e no acirramento dos mercados. Estruturada ainda muitas vezes para atender a demandas do século passado, a escola não consegue ser atrativa e interessante para muitos alunos nem tampouco levar em consideração as necessidades e a realidade de todos e de cada um.

A falta de institucionalização da escola pode ser percebida de várias formas no dia a dia de qualquer gestor, como foi possível também constatar durante a pesquisa de campo: no imprevisto da organização da escola, na falta de divisão do trabalho, na relação conflituosa entre os diferentes atores escolares – gestores, alunos, professores, na violência escolar, na falta de identidade da escola e do projeto de Ensino Médio como um todo. Os alunos não se identificam com a escola que aí está; os professores não se sentem participantes e envolvidos no ambiente escolar; a família está distante da escola e vice e versa.

Frente a esses desafios, o primeiro ponto prático que pode auxiliar na melhor organização da oferta dos estudos e de sua qualidade é uma atenção redobrada que permita entender quem são os alunos e quais as suas necessidades reais. Precisam ser colocadas em pauta questões como: Onde eles vivem? Quais suas dificuldades? Quem são e o que pensam suas famílias? Quais competências e habilidades eles já desenvolveram? Quais competências e habilidades precisam desenvolver? É preciso compreender inicialmente o contexto socioeconômico e cultural desafiante.

Fica, ainda, o desafio de lidar com o corpo docente de maneira a envolvê-lo e produzir formas de gestão e práticas de gestão que contemplem as diferenças do público que compõe a escola pública. Nesse sentido, o gestor escolar tem que ser o agente de uma mudança na cultura da escola, enraizada nos velhos padrões e práticas pedagógicas. Faz-se necessário romper com a realidade de reprodução das desigualdades no interior da escola e com a tendência homogeneizante com que os professores conduzem suas práticas pedagógicas e encaram seus alunos.

A oferta do Jovem de Futuro às escolas públicas de Ensino Médio deve ser realizada de maneira que o mesmo se estruture tomando como base o complexo emaranhado de desafios no qual a escola se insere e com a finalidade intrínseca de auxiliar os gestores a enfrentar as diferentes dificuldades encontradas. Uma grande contribuição do Instituto Unibanco e do Jovem de Futuro pode ser a disponibilização de instrumentos, conteúdos e experiências que apoiem a gestão escolar na efetivação das reformas necessárias frente aos múltiplos desafios, contemplando todas as possíveis dimensões desse debate e traduzindo as intenções de melhorar as ações cotidianas que gerem resultados positivos.

É com base nesse conjunto de elementos e com esse espírito que o presente Plano de Ação Educacional elenca e sugere revisões no escopo do Projeto e inclusões de temas e estratégias no Curso de Gestão Escolar para Resultados. Será proposta também, a seguir, a estruturação de estratégias simples e de fácil execução, visando possibilitar, por parte das escolas, práticas de gestão que sirvam de inspiração e que auxiliem o combate ao abandono escolar no Ensino Médio.

### **3.1 Considerações iniciais para o desenvolvimento da proposta**

Com a pesquisa realizada, as considerações do referencial teórico e a análise comparativa realizada no capítulo anterior, torna-se possível tecer algumas considerações que irão orientar a construção do Plano de Ação Educacional no próximo subcapítulo. A proposta desenvolvida será voltada a contribuir com as escolas participantes do Projeto. Ponto importante é que, frente aos resultados da pesquisa, se as mudanças propostas não forem realizadas, corre-se o risco do Jovem de Futuro continuar insistindo em certas ações que efetivamente não têm contribuído para a melhoria dos resultados das escolas nem mesmo têm auxiliado os gestores a atuarem efetivamente para que os alunos aprendam e permaneçam sem abandonar os estudos.

Portanto, sugere-se que o Instituto Unibanco invista na adoção e aplicação das mudanças indicadas. Faz-se necessária a reorganização do escopo do Projeto, de modo que, com essa nova configuração, possa ser oferecido às escolas que

desejarem, com mais chances de melhoria nos indicadores de desempenho e de abandono escolar. Além disso, há sugestões de inserção de conteúdos e de novas formas de condução das ações de formação em Gestão Escolar para Resultados.

O primeiro aspecto a ser enfatizado é a necessidade de que a intervenção seja multidimensional e deva estar centrada em propor caminhos reais e efetivos que levem em consideração as características, limites e desafios com os quais as escolas se deparam no âmbito do abandono do Ensino Médio. Com a pesquisa e o referencial teórico, ficou evidente que há motivos e questões relacionados ao abandono escolar que extrapolam as características da própria escola, estando associados mais às características dos alunos e de suas famílias. Porém, é preciso destacar que, mesmo com essas questões específicas, há atividades e ações que podem ser desenvolvidas pelas escolas para combater o abandono.

Nesse sentido, uma primeira constatação que esta pesquisa indica é a importância da dimensão da gestão, que precisa ter conhecimento sobre os reais motivos e causas do abandono, bem como precisa estar envolvida e comprometida com uma visão gestora de que a escola pode planejar e executar atividades que melhorem tanto a assiduidade dos alunos quanto o desempenho, sem produzir efeitos como a desigualdade no interior da escola.

Para isso, o gestor precisa estar habilitado a produzir um bom diagnóstico sobre quem são e o que pensam seus alunos, o que eles sabem ou não sabem, e por quais razões eles possivelmente abandonariam os estudos. Esse diagnóstico mais pormenorizado do público que está sendo atendido pela escola, bem como esse conhecimento sobre os reais motivos que levam ao abandono escolar são fundamentais para que as escolas possam realizar boas escolhas no âmbito das atividades a serem desenvolvidas que promovam tanto a melhoria do desempenho quanto a diminuição do abandono.

Em linhas gerais, percebe-se a necessidade e a dificuldade em mudar a cultura escolar e a crença de que a escola não é responsável pelo abandono dos estudos. Qualquer prática de gestão a ser desenvolvida tem que partir do pressuposto de que é possível e necessário que a escola atue sob o incentivo à permanência dos estudantes e que essa ação é sim responsabilidade da escola.

Vale destacar que diferentes autores apontam o quanto os gestores escolares brasileiros estão desafiados, do ponto de vista de suas rotinas de trabalho, a dar

conta de múltiplos elementos, entre eles administrativos, burocráticos, relacionais, políticos e pedagógicos. Essa multiplicidade exige que a formação dos gestores também acompanhe essas exigências e, de fato, seja aderente aos desafios reais enfrentados no dia a dia das escolas.

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos. (LÜCK, 2009, p. 25)

A ideia da formação em serviço ganha força, principalmente entre os teóricos da gestão escolar que apostam numa gestão democrática, participativa e voltada para o alcance de resultados educacionais (LÜCK, 2009; MACHADO, 2011). Nesse sentido, o Plano de Ação Educacional contempla a inclusão de elementos de formação em serviço, correlacionados à estruturação do diagnóstico pormenorizado e à discussão das causas do abandono escolar. Ambos os temas deverão integrar a estrutura curricular do Curso de Gestão Escolar para Resultados, oferecido pelo Instituto Unibanco para as escolas participantes do Projeto.

Ao mesmo tempo, o curso também precisa abarcar mais claramente quem são os atores que devem compor o grupo gestor do Projeto – que necessariamente deve ser da equipe diretiva da escola. Além disso, no âmbito das estratégias de gestão, deve ser garantido que o curso trate do tema da importância da delegação de responsabilidades e da comunicação positiva entre gestores e docentes.

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão. (...) Essa responsabilidade seria acompanhada mediante a um contínuo processo de avaliação de como ela se efetiva e de como essa responsabilidade pode ser melhorada. (LÜCK, 2009, p.44)

Os gestores devem estar aptos para compartilhar responsabilidades, delegar tarefas, estimular intercâmbios de pontos de vista sobre os propósitos e as ações da escola, criar e manter um clima favorável, promover o desenvolvimento profissional contínuo do seu corpo docente e, por fim, examinar constantemente o desempenho dos estudantes para introduzir transformações na prática pedagógica.

Dessa maneira, qualquer solução a ser proposta no bojo do Jovem de Futuro exigirá uma gestão forte e atuante, com foco na aprendizagem e na permanência dos alunos, sem reproduzir desigualdades.

A pesquisa e a análise demonstraram que os gestores precisam estar aptos a conduzir as transformações de maneira mais efetiva, partindo de um diagnóstico preciso dos problemas, que permita estabelecer um plano de desenvolvimento com metas próprias e a descrição de como atingi-las a partir das necessidades dos alunos e da diversidade local. Para que isso aconteça, é necessário que se operem mudanças no padrão de administração do conjunto de recursos financeiros, materiais e humanos, de forma a criar um ambiente mais propício para a aprendizagem e para a permanência dos estudantes.

Outro ponto de atenção é a necessidade de melhorar a relação entre gestores e professores. Nesse caso, cabe ressaltar que o canal de comunicação com os professores utilizado pelo Projeto, que se dá via formação nas metodologias pedagógicas e de mobilização, não tem produzido efeitos positivos. Nas três escolas foi relatada a dificuldade em colocar em prática as atividades relacionadas às metodologias por conta do tempo e da exigência de dedicação dos professores demandada pelo Projeto.

Assim, como um canal alternativo, sugere-se que seja levada em consideração a necessidade de o Jovem de Futuro não só estimular, mas também apresentar formas de como os gestores podem ter uma relação mais positiva e propositiva de envolvimento dos professores nas ações do Projeto. Esse poderia ser um tema importante a ser incluído no Curso de Gestão Escolar para Resultados.

Da mesma maneira, o excesso de burocracia do Projeto precisa ser revisado, pois foi apontado como uma dificuldade para sua implantação. É preciso manter o controle, porém avaliando caminhos menos burocráticos e que não onerem a já complicada rotina dos gestores.



Um ponto evidenciado tanto pelo referencial teórico quanto por alguns gestores foi a grande defasagem de aprendizagem que os alunos possuem ao ingressar no Ensino Médio. Assim, se faz necessária a implementação de uma proposta de prática de reforço dos conhecimentos básicos em Língua Portuguesa e Matemática nos dois primeiros bimestres do 1º ano do Ensino Médio, que pudesse acontecer na própria carga horária já existente da escola, o que não oneraria e nem desestimularia a participação dos alunos (uma vez que ocorreria no próprio turno em que o aluno está cursando). Essa ação poderia ser sugerida logo que a escola ingresse no Projeto. Além disso, o material do Entre Jovens poderia ser ofertado para os professores que ministrariam essas disciplinas, tendo em vista a pertinência do mesmo para esse reforço.

Essa ação logo no início do 1º ano do Ensino Médio parece ser muito importante, tendo em vista que é nesse período que os alunos costumam desistir. Há que se levar em conta que qualquer ação a ser desenvolvida precisa atentar para o momento crítico em que o fenômeno ocorre, para que ela seja uma ação efetiva e preventiva.

Outro aspecto que pode auxiliar a equipe gestora da escola é a focalização da atenção aos estudantes que já podem ser considerados mais propensos a desistir. Ficou claro que os que acabam desistindo são aqueles dos grupos economicamente menos privilegiados, pois eles precisam trabalhar. Além disso, os homens tendem a abandonar mais. Filhos cujos pais têm menor escolaridade também têm menos probabilidade de permanecer na escola e jovens com muitos anos de atraso são os mais propensos a sair. Essa análise pode direcionar as práticas da escola: podem ser pensadas atividades de monitoria, com foco nos rapazes com condição socioeconômica mais baixa. É necessário que o Projeto incentive estratégias voltadas para o envolvimento dos pais e que a busca ativa seja reforçada junto aos alunos mais velhos e repetentes. Importante é que qualquer estratégia deve reforçar que a melhoria da escola não pode gerar mais desigualdade. Ela tem que dialogar com diferentes públicos e trazer e abarcar também aqueles que estão mais propensos a desistir.

Um ponto importante para o desenho da solução é que o Jovem de Futuro pode ser mais propositivo no que tange às ações do plano que apostem na atratividade da escola. Importante destacar que as ações podem ser simples e

devem ser fáceis para serem organizadas na escola. Um bom exemplo foram as ações desenvolvidas pela Escola 3: campeonato de dança; *happy hour*, com participação de alunos como protagonistas; conversa da gestão com os alunos para levantamento de possíveis caminhos a serem desenvolvidos a partir das ideias dos próprios alunos.

A preocupação está estritamente relacionada à dificuldade de diálogo da escola de Ensino Médio com as características dos jovens. Frente ao excesso de componentes curriculares e à característica conteudista estruturalmente vigente nessa etapa de ensino, muitos não estão conseguindo aprender o que está sendo ensinado, anseiam por uma escola mais atrativa e não conseguem enxergar uma perspectiva futura frente ao esforço para frequentar as aulas (SOARES, et. al. 2010). Em linhas gerais, os estudantes não conseguem se identificar com a educação em geral, e a escola parece não estar conseguindo dialogar com seu universo, seus interesses, suas expectativas e os muitos desafios de suas vidas. A consequência são as altas taxas de abandono, reprovação, o baixo desempenho e a instalação da violência e dos conflitos no interior da escola.

Nesse sentido, a ampliação do olhar do gestor e do corpo docente em relação à participação dos alunos na vida escolar tem que ser focalizada pelo Projeto. A mensagem de que a escola pode funcionar com os alunos participando e sendo protagonistas do espaço escolar parece ser fundamental para a prática de gestão das escolas participantes do Jovem de Futuro. A escola precisa ser um ambiente agradável, em que os alunos, professores e funcionários queiram estar. É necessário melhorar as condições das escolas, uma vez que, quando isso acontece, os alunos se orgulham do espaço escolar, da estrutura da escola e cria-se uma relação positiva de pertencimento.

Assim, qualquer prática que venha a ser desenvolvida deve estar atenta às características e às necessidades juvenis. E, nesse ponto, o Jovem de Futuro vem deixando a desejar. Não há efetivamente nenhuma ação no bojo do Projeto que auxilie o gestor a conhecer, sem preconceitos e de uma maneira profunda, quem são os jovens de sua escola, o que eles querem, como eles gostariam que a escola fosse. Investir em uma prática de gestão significa propor que os gestores conheçam e compreendam quem são os seus alunos e, a partir daí, criem caminhos e opções

dentro da própria escola que façam sentido para os estudantes e que contemplem as suas expectativas no desenvolvimento das atividades.

Por fim, há que se atentar para corrigir o desvio possível de “teaching for the test” observado no caso da Escola 2. Essa constatação extrapola os objetivos iniciais da presente pesquisa, mas se configura como um importante fator a ser considerado no Plano de Ação Educacional.

O Projeto estabelece metas e objetivos comuns que devem ser pactuados com toda a comunidade escolar, mas a verificação dos resultados se baseia apenas na avaliação de uma série foco, pertencente à coorte que passa três anos no Projeto. Isso pode levar a escola a direcionar toda a sua energia na série avaliada, bem como investir no ensino das competências e habilidades específicas referenciadas nas avaliações. Esse desvio da configuração do programa, estruturalmente relacionado à estratégia de avaliação do mesmo, precisa ser enfrentado para garantir que as práticas de gestão desenvolvidas privilegiem estratégias para todas as séries e anos das escolas, de maneira perene e sustentável.

### **3.2 Plano de Ação Educacional para o Jovem de Futuro**

Ponto fundamental já destacado anteriormente é que esse Plano de Ação Educacional deve ser multidimensional. A maior parte das sugestões está endereçada ao próprio Instituto Unibanco, objetivando-se uma melhor aderência do Projeto junto à realidade das escolas participantes.

As ações propostas são direcionadas tanto para que a Organização possa compreender com mais profundidade as pistas inicialmente apontadas pela presente pesquisa, mas também visam contribuir para a realização de ajustes e revisões imediatas que podem ser colocadas em prática no curto e médio prazo.

Por outro lado, foram estruturadas práticas de gestão que podem ser disseminadas aos gestores das escolas participantes do Projeto. Nesse caso, recomenda-se que esse conjunto de práticas também seja sistematizado e divulgado pelo próprio Instituto Unibanco para inspirar outras escolas e gestores.

Nesse sentido, o conjunto de ações propostas foi estruturado de maneira a abarcar: revisões no escopo do Projeto; inclusões de temas e ações no Curso de Gestão Escolar para Resultados; e práticas de gestão que possam ser sugeridas pelo Projeto para as escolas. Esses são os eixos orientadores desse Plano de Ação Educacional. Para cada eixo, são listadas estratégias que apresentam uma breve descrição de seu conteúdo.

As estratégias apresentam: a sugestão de área que possa executá-la (Executor); os custos previstos que precisariam ser movimentados para implantar a estratégia (Recursos estimados<sup>22</sup>); o tempo estimado para execução da estratégia (Prazo estimado), cuja previsão foi estruturada tendo em vista o calendário de execução do Projeto (as novas escolas ingressam no Projeto em novembro de 2013); e quantificação e qualificação da entrega que deve ser realizada ao final da execução de cada estratégia (Meta).

No total, são apresentados três eixos e doze estratégias e seu detalhamento. Destaca-se que as recomendações realizadas nesse Plano de Ação Educacional devem ser compreendidas como sugestões que visam contribuir para o endereçamento das ações propostas. Em todo caso, ao tomar conhecimento desse conjunto de recomendações, o Instituto Unibanco poderá decidir quais ações e estratégias efetivamente podem ser adotadas e executadas.

### **3.2.1 Eixo: mudanças estruturais no escopo do Projeto**

As primeiras mudanças necessárias dizem respeito aos aspectos da estruturação do próprio Projeto. Serão elencados a seguir cada um dos pontos que precisariam ser revisados/adequados no escopo do Jovem de Futuro, objetivando o seu aprimoramento e a melhoria da sua aderência junto às escolas.

---

<sup>22</sup> Sobre os recursos estimados, importante ressaltar que não foram contempladas as horas-trabalho dos colaboradores do Instituto Unibanco.

### **3.2.1.1 Estratégia 1: Desenvolvimento de pesquisa qualitativa em escolas que já passaram pelo Projeto**

Algumas constatações da presente pesquisa precisam ser investigadas mais a fundo. Recomenda-se a realização de uma pesquisa qualitativa e em profundidade com a totalidade de escolas que já passaram pelo Projeto. Para além das análises dos planos de ação e dos gastos realizados pelas escolas, valeria compreender, com base em entrevistas semiestruturadas, grupos focais e visitas em campo, quais foram as escolhas das escolas para aumentar o desempenho e diminuir o abandono; quais as mudanças efetivas que o Projeto possibilitou para a realidade da escola; quais foram as práticas de gestão que permaneceram nas escolas após o encerramento do Projeto; se existiu rotatividade de gestores na escola; e o quanto isso afetou as mudanças empreendidas.

É preciso, por exemplo, compreender se a prática do “teaching for the test” ocorreu em outras escolas, em detrimento de atividades que realmente fossem direcionadas ao aprimoramento da prática pedagógica dos professores. É necessário entender o quanto o Projeto pode ter estimulado ou não ações como essa em um número maior de escolas. Outro ponto é a efetiva utilização, por parte das escolas, das metodologias disponibilizadas pelo Instituto Unibanco. Aprofundar também o entendimento de quais os caminhos para a sustentabilidade das práticas adquiridas e desenvolvidas ao longo da execução do Projeto também é fundamental para que seja possível estruturar ajustes e revisões no Jovem de Futuro.

- Executor: área de Gestão do Conhecimento do Instituto Unibanco;
- Recursos estimados: R\$ 60.000,00, incluindo contratação de parceiro para execução (que pode ser um instituto de pesquisa, empresa ou organização similar com expertise em pesquisas qualitativas em educação), custos de deslocamento, hospedagem e materiais;
- Prazo estimado: cinco meses compreendidos entre agosto e dezembro de 2013;
- Escolas a serem pesquisadas: 20 de Minas Gerais; 22 do Rio Grande do Sul; 41 de São Paulo; e 13 do Rio de Janeiro. Total: 96 escolas;

- Meta: relatório da pesquisa com sugestões para a revisão do Projeto entregue até janeiro de 2014.

### **3.2.1.2 Estratégia 2: Revisão do excesso de burocracia do Projeto**

Ponto comum em todas as entrevistas realizadas com os gestores das escolas foi a menção sobre o excesso de burocracia do Projeto. A rigidez dos processos de planejamento, monitoramento e prestação de contas foi destacada como um dos aspectos negativos do Jovem de Futuro. Nesse sentido, vale realizar uma revisão de modo a equilibrar as necessidades administrativas pertinentes ao desenvolvimento das atividades do Projeto, ao longo dos três anos de sua execução, analisando detalhadamente se os processos de gestão empreendidos de fato significam um excesso de burocracia que poderia ser minimizado. Isso não significa diminuir o controle e a gestão administrativa do Projeto, mas poderiam ser desenvolvidas ações que simplifiquem as atividades relacionadas ao planejamento, monitoramento e controle do Jovem de Futuro.

- Executor: área de Administração e Finanças do Instituto Unibanco;
- Recursos estimados: sem custos;
- Prazo estimado: dois meses compreendidos entre agosto e setembro de 2013;
- Meta: proposta de simplificação dos processos administrativos relacionados ao planejamento, monitoramento e controle do Jovem de Futuro entregue até outubro de 2013 e implantado no escopo do Projeto até dezembro de 2013.

### **3.2.1.3 Estratégia 3: Revisão das metodologias ofertadas**

Durante o desenvolvimento da pesquisa, ficou evidente que as três escolas tiveram muita dificuldade em colocar em prática as metodologias ofertadas pelo Jovem de Futuro, por meio da capacitação de professores das escolas participantes. Tal fato pode ser atribuído à falta de envolvimento dos docentes na execução do Projeto, mas também há indicativos de que a própria estrutura das metodologias ofertadas não é compatível com a rotina e o cotidiano escolar, sendo difícil sua inclusão na estrutura curricular da escola.

A pesquisa a ser empreendida no item 3.2.1.1 poderá ajudar a compreender como as metodologias foram adotadas, de fato, pela totalidade de escolas que passaram pelo Projeto. Além disso, poderá ser levantado com os gestores e docentes indicativos de como as metodologias poderiam ser mais úteis para a rotina escolar e como suporte para as práticas pedagógicas dos professores. Nesse sentido, essa ação pode ser iniciada após o término da pesquisa indicada no item 3.2.1.1.

Ocorre que poderão ser necessárias mudanças nos conteúdos e nos materiais didáticos, nos cursos de formação em metodologias oferecidos aos professores, bem como nas formas de oferta dessas metodologias para as escolas. Nesse caso, existe uma dificuldade, a priori, de estimar os custos que essa revisão poderá ter, uma vez que só após a pesquisa é que será possível saber com um maior grau de certeza quais metodologias precisam ser revisadas, assim como quais aspectos deverão ser revistos.

Em todo caso, recomenda-se fortemente que o Instituto Unibanco analise como tais metodologias poderão ser melhor aproveitadas pelas escolas participantes, principalmente por seus docentes. Até que a revisão seja concluída, as metodologias podem continuar a ser ofertadas em seu formato atual.

- Executor: área de Desenvolvimento e Conteúdo do Instituto Unibanco;
- Recursos estimados: inicialmente, sem custos. A depender dos resultados da pesquisa do item 3.2.1.1, poderão existir custos ainda não estimados. Recomenda-se que o orçamento seja estruturado tão logo se tenha clareza de quais metodologias e seus aspectos que deverão ser revistos;

- Prazo estimado: seis meses compreendidos entre dezembro de 2013 e maio de 2014;
- Meta: ofertar as metodologias, em sua nova configuração, a partir do segundo semestre de 2014.

#### **3.2.1.4 Estratégia 4: Revisão do processo de avaliação, de modo que o mesmo não propicie o desvio “teaching for the test”, associada à revisão das estratégias de premiação e sanção do Projeto**

Como já foi dito anteriormente, constatou-se que a maneira como a avaliação do Jovem de Futuro foi estruturada pode contribuir para a estruturação de práticas de ensino que direcionam as atenções apenas à série foco do sistema de avaliação.

Importante lembrar que a avaliação do Projeto segue longitudinalmente uma coorte – a que ingressa na primeira série do Ensino Médio no primeiro ano do Projeto e que conclui os estudos na terceira série, após três anos do Jovem de Futuro na escola. O desempenho dos estudantes dessa coorte é analisado anualmente para indicar o quanto a escola caminha em direção ao cumprimento das metas. Existem tanto ações de premiação para as melhores escolas, como ações de sanção, caso não exista desempenho ascendente ao longo dos três anos. Soma-se a isso o fato de que o Projeto oferece oficinas devolutivas, de modo a ensinar gestores e docentes a analisar os descritores mais errados pelos alunos nas Avaliações em Larga Escala e as competências e habilidades que os estudantes ainda não dominam.

Em uma das escolas entre as três pesquisadas foi possível perceber que o coordenador optou por engajar e ensinar os alunos da série avaliada a fazer a prova, de maneira a melhorar seus resultados. Observou-se também que tal prática não teve continuidade na escola e que, apesar de ter obtido um excelente resultado em 2011, não houve nenhuma alteração na prática pedagógica dos docentes. Assim, o desenho avaliativo do Jovem de Futuro pode estar induzindo as escolas ao desenvolvimento de ações relacionadas ao “teaching for the test”.

Como dito no item 3.2.1.1, a pesquisa a ser desenvolvida poderá investigar se de fato esse foi um caso isolado, ou se há outras escolas que tiveram o mesmo tipo



de prática. De qualquer maneira, recomenda-se que a estrutura avaliativa do Projeto seja revisada, sendo que as principais mudanças seriam: estender a avaliação para todas as séries do Ensino Médio, não a restringindo apenas a uma série foco; e revisar a estrutura de metas a serem atingidas pelas escolas e a sua forma de mensuração, de modo que os indicadores de aferição estejam mais associados ao Ensino Médio como um todo e não apenas a uma série da escola.

Em paralelo, recomenda-se que seja realizada uma análise das formas de sanção e premiação, principalmente de seus critérios e indicadores de verificação, que podem ser estruturados a partir dos resultados do Ensino Médio da escola como um todo, visando, assim, evitar que gestores e professores direcionem suas práticas de ensino-aprendizagem apenas para uma coorte.

Além disso, vale nas formações oferecidas pelo Instituto Unibanco, seja o Curso de Gestão Escolar para Resultados, seja em oficinas devolutivas dos resultados das avaliações para as escolas, ressaltar as diferenças entre a matriz curricular e a matriz de referência da Avaliação em Larga Escala, ressignificando a relação entre o currículo e a avaliação.

- Executor: a revisão do sistema de avaliação deverá ser realizada pela área Gestão do Conhecimento do Instituto Unibanco; a revisão dos sistemas de reconhecimento e sanção deverá ser realizada pela área de Desenvolvimento e Conteúdo;
- Recursos estimados: sem custos. Porém, a realização das avaliações em todas as séries do Ensino Médio terá que ser negociada com os sistemas estaduais de ensino que adotam o Projeto. Cabe mencionar que muitos sistemas que já desenvolvem o Jovem de Futuro possuem avaliações para todas as séries do Ensino Médio;
- Prazo estimado: dois meses compreendidos entre agosto e setembro de 2013;
- Meta: realizar a avaliação de todas as séries das escolas participantes do Jovem de Futuro já em novembro de 2013 e divulgar a nova estrutura do sistema de premiação e sanção em outubro de 2013.

### **3.2.2 Eixo 2: Inserções e reconfiguração do Curso de Gestão Escolar para Resultados**

Tendo em vista os resultados obtidos com a presente pesquisa, ficou evidente a necessidade de inserções de conteúdo e reconfiguração de alguns elementos do Curso de Gestão Escolar para Resultados, oferecido como parte do suporte técnico do Jovem de Futuro para as escolas participantes. A seguir, estão descritas as ações que poderiam ser desenvolvidas nesse sentido.

#### **3.2.2.1 Estratégia 5: Aprimoramento das estratégias indicadas para a realização de diagnóstico da situação da escola e dos estudantes e de reforço no papel do grupo gestor**

O Curso de Gestão Escolar para Resultados possui, no módulo de Planejamento ofertado para o grupo gestor das escolas participantes, indicações de como a escola pode realizar um diagnóstico de sua realidade. Porém, foi observado entre os gestores entrevistados que poucos conhecem quem são e o que pensam seus alunos e suas famílias.

Nesse sentido, recomenda-se que o diagnóstico da realidade escolar proposto no âmbito do Curso de Gestão Escolar para Resultados possa auxiliar os gestores a realizarem uma mini pesquisa em sua realidade, contribuindo para a identificação mais aprofundada das características do público atendido pela escola, tanto em termos de suas características socioeconômicas, culturais e familiares, quanto em relação às dificuldades de aprendizagem, formação, interesses, aptidões e expectativas de futuro.

Tal inserção de conteúdo no Curso de Gestão Escolar para resultados poderá contribuir para que, a partir das informações levantadas, os gestores possam de fato conhecer as necessidades de seus estudantes e suas famílias e, assim, desenvolver um planejamento mais coerente, assertivo e alinhado com as demandas e desejos dos jovens. Se essa ação de diagnóstico for bem desenvolvida e se seus resultados forem traduzidos em ações mais direcionadas para as características dos

estudantes, ela poderá contribuir para que a escola deixe de tratar os diferentes de maneira homogeneizante, garantindo, assim, um tratamento com mais equidade e mais contemplativo da heterogeneidade intrínseca dos grupos juvenis.

Outro ponto que deve ser reiterado na formação é o papel do grupo gestor da escola, sua formação – que deve contar com o corpo diretivo da organização, bem como a necessidade de estruturação de práticas que viabilizem a delegação de responsabilidades entre as diferentes lideranças da escola. Esses aspectos precisam ser reforçados como conteúdos nas formações dos gestores.

- Executor: área de Desenvolvimento e Conteúdo do Instituto Unibanco;
- Recursos estimados: sem custos;
- Prazo estimado: três meses compreendidos entre agosto e outubro de 2013;
- Meta: realizar a formação em planejamento das escolas em novembro de 2013, já com o novo formato do diagnóstico.

### **3.2.2.2 Estratégia 6: Inserção de conteúdos específicos sobre as causas e possíveis soluções para o abandono escolar no Ensino Médio**

Em relação aos motivos que levam os jovens a abandonar os estudos, ficou evidente que há gestores que atribuem a não permanência dos alunos na escola às questões associadas aos estudantes e às suas famílias, e que alguns não reconhecem que a escola pode fazer a sua parte. Nesse sentido, recomenda-se a inserção no Curso de Gestão Escolar para Resultados de conteúdos teóricos sobre as causas do abandono escolar, demonstrando, sobretudo, o quanto a não atratividade das aulas, a percepção da não qualidade da escola e a falta de incentivo e baixa estima dos professores e gestores contribuem para que os jovens abandonem os estudos.

Além disso, parece importante que o curso possa problematizar questões relativas ao aumento de desigualdade que certas práticas de gestão podem causar no interior da escola e no tratamento dos alunos. Na mesma linha, será necessário associar conhecimentos e casos práticos que aprofundem o entendimento dos

gestores sobre quais podem ser as possíveis soluções para combater esse problema. Ficou evidente que quando o gestor compreende que, para além das características pessoais dos estudantes e de suas famílias, a escola pode sim atuar para fazer com que os alunos permaneçam, há efeitos muito positivos em relação à vontade dos alunos em permanecer na escola e ao esforço empreendido na melhoria da atratividade do ambiente escolar.

Outro ponto necessário que a formação precisa abarcar é a possibilidade de focalização de ações nos grupos mais propensos a desistir. Nesse sentido, o Curso de Gestão Escolar para Resultados pode contribuir para esse entendimento, desde que os conhecimentos já existentes sobre esses aspectos sejam incluídos em seu escopo.

- Executor: área de Desenvolvimento e Conteúdo do Instituto Unibanco;
- Recursos estimados: sem custos;
- Prazo estimado: três meses compreendidos entre agosto e outubro de 2013;
- Meta: realizar a formação em planejamento das escolas em novembro de 2013, já com o novo formato.

### **3.2.2.3 Estratégia 7: Inserção de conteúdos específicos sobre como mobilizar atores da comunidade escolar**

Em todas as escolas pesquisadas ficou claro o quanto a mobilização dos atores da comunidade escolar parece ser fundamental. Mais importante ainda parece ser a mobilização de alunos e docentes, como públicos prioritários, tanto para a elaboração e planejamento das ações quanto para a sua execução.

Nesse sentido, recomenda-se a inserção no Curso de Gestão Escolar para Resultados de conhecimentos e formas alternativas que auxiliem os gestores a envolver e mobilizar esses diferentes atores. Temas como negociação, envolvimento e articulação são essenciais, combinados com descrições de casos reais de como fazer de fato a mobilização acontecer. Estratégias como as utilizadas pela Escola 3 poderiam ser disseminadas às demais escolas participantes do Projeto.

- Executor: área de Desenvolvimento e Conteúdo do Instituto Unibanco;
- Recursos estimados: sem custos;
- Prazo estimado: três meses compreendidos entre agosto e outubro de 2013;
- Meta: realizar a formação em planejamento das escolas em novembro de 2013, já com o novo formato.

#### **3.2.2.4 Estratégia 8: Revisão da metodologia de abordagem do Curso de Gestão Escolar para Resultados e das funções dos supervisores das escolas**

Um dos pontos destacados pelos gestores entrevistados foi a dificuldade de implantação das ações planejadas e descritas no plano de ação. Nesse sentido, recomenda-se que seja realizada uma revisão da metodologia de abordagem do Curso de Gestão Escolar para Resultados, de maneira a prever não só encontros presenciais fora do ambiente escolar, mas também ações de efetiva formação em serviço, que parta dos problemas e entraves reais de cada escola para que, a partir disso, seja possível traçar um plano mais aderente e com mais chances de ser implantado.

Para realizar essa formação em serviço, sem custos adicionais, será necessário passar aos supervisores responsáveis pela orientação das escolas algumas atribuições relacionadas aos conteúdos formativos. Nesse sentido, além do acompanhamento e controle que os supervisores executam, os mesmos poderiam ser formados para que possam discutir conteúdos mais associados à formação. Essa ação implicará na formação ou na mudança de perfil dos supervisores do Projeto, configurando-os mais como “coachings” dos gestores do que como supervisores das escolas.

- Executor: área de Desenvolvimento e Conteúdo do Instituto Unibanco;
- Recursos estimados: sem custos durante o processo de revisão da abordagem. Poderão existir custos na implantação das ações de formação em serviço, como, por exemplo, na formação dos

supervisores para a realização do trabalho de “coaching”. Nesse caso, estima-se um custo de R\$ 200.000,00, incluindo os profissionais, deslocamento, passagem e materiais para a realização das formações;

- Prazo estimado: dois meses compreendidos entre agosto e setembro de 2013 para a revisão da abordagem do curso; um mês compreendido em outubro de 2013 para a formação dos supervisores;
- Meta: realizar a formação em planejamento das escolas em novembro de 2013, já com o novo formato.

### **3.2.3 Eixo 3: Práticas de gestão a serem propostas para as escolas**

Do ponto de vista da gestão das escolas, há práticas que podem ser disseminadas, visando contribuir para o combate ao abandono escolar. Tais práticas podem ser apresentadas no bojo do Projeto Jovem de Futuro às escolas, uma vez que são ações alternativas, de simples execução e de baixo custo.

Acredita-se que o enfoque e a priorização de ações similares às descritas a seguir podem contribuir para uma melhor organização da rotina escolar e, conseqüentemente, para a permanência e conclusão dos estudos pelos alunos.

Cabe ressaltar que não se trata de encontrar um modelo ou uma fórmula que todas as escolas devam seguir, mas sim indicar e divulgar experiências e práticas de gestão que possam ser adaptadas para diferentes realidades. Essa ação poderá inspirar o desenvolvimento de atividades para combater o abandono escolar em escolas que não estejam encontrando maneiras de lidar com o problema. De certo, a efetivação de cada prática aqui relatada irá depender, necessariamente, da realidade e necessidade de cada escola e do seu contexto.

Todas as práticas de gestão a seguir se destacaram por serem simples e exequíveis. Um ponto importante de sua estruturação é que elas pouco oneram a equipe diretiva e o corpo docente com trabalhos extras: elas podem ser adaptadas, desenvolvidas e incorporadas à dinâmica vigente nas escolas.

Importante dizer que essas dicas de práticas de gestão podem compor um conjunto de exemplos a serem disseminados entre as escolas participantes do

Jovem de Futuro. Para essa disseminação, o Instituto Unibanco poderá utilizar diferentes veículos de comunicação.

Os exemplos de atividades podem ser incorporados no módulo de Planejamento do Curso de Gestão Escolar para Resultados. É possível criar um material impresso com essas sugestões e os supervisores do Projeto podem ser instrumentalizados com essas práticas, de modo a orientar as escolas para que as mesmas possam adotá-las quando necessário. É possível também criar uma newsletter ou uma comunidade em alguma rede social que possibilite a divulgação de práticas de gestão, sejam essas ou similares.

### **3.2.3.1 Estratégia 9: Reforço de conhecimento sobre Língua Portuguesa e Matemática nos primeiros bimestres do 1º ano do Ensino Médio**

Um primeiro aspecto identificado no interior das escolas pesquisadas é que muitos alunos chegam ao Ensino Médio sem terem adquirido os conhecimentos fundamentais relacionados à Língua Portuguesa e Matemática. Por não conhecerem os conteúdos básicos das duas disciplinas, não acompanham as demais matérias e acabam desistindo por vergonha ou mesmo por não encontrarem sentido naquilo que estão aprendendo.

Uma possível prática de gestão a ser desenvolvida pelas escolas seria a oferta de aulas de reforço que possam ser realizadas a partir de um diagnóstico em relação às competências e habilidades dos jovens tão logo eles ingressem no primeiro bimestre do Ensino Médio. A metodologia do Entre Jovens poderia ser disseminada pelos professores para apoiar esse trabalho.

O atendimento individualizado, de acordo com as dificuldades de cada estudante identificadas, poderá aumentar as chances de permanência de alunos na escola.

- Executor: gestores das escolas participantes;
- Recursos estimados: sem custos, pois essa prática poderia ser realizada nas aulas do primeiro bimestre do primeiro ano do Ensino Médio de Língua Portuguesa e Matemática;

- Prazo estimado: dois primeiros meses do ano letivo;
- Meta: incluir menção da prática, a título de exemplo, no Curso de Gestão Escolar para Resultados; montar material impresso com a prática descrita; divulgar via boletim eletrônico para as escolas participantes até setembro de 2013.

### **3.2.3.2 Estratégia 10: Incentivo ao envolvimento dos alunos como protagonistas das ações da escola**

A exemplo do que acontece na Escola 3 e de acordo com os resultados da pesquisa de Soares (2012) e Calife (2012), vale indicar caminhos para que as escolas desenvolvam atividades práticas que prezem pelo envolvimento dos alunos como protagonistas das ações das escolas.

Grêmios escolares, rádios comunitárias, agente jovem, representantes de turma, encontros periódicos para a tomada de decisão, entre outras atividades podem ser fomentadas pela gestão escolar, de modo a garantir que os estudantes sejam ativos e participantes na rotina da escola.

A presente pesquisa revelou que, quando ações como essas são desenvolvidas, há mais chances de aumentar o interesse e a frequência dos estudantes.

Cabe à gestão escolar desenvolver estratégias para que isso aconteça, encontrando caminhos e fomentando momentos institucionais no bojo do cotidiano escolar para que os jovens possam participar efetivamente. Além disso, prezar pelo bom clima escolar também se mostrou uma prática fundamental para evitar o abandono.

Importante mencionar que as regras de conduta e os acordos de funcionamento nesses casos figuram como aspectos essenciais para que iniciativas de engajamento e participação dos alunos deem certo. A abertura, por exemplo, para que os próprios alunos proponham atividades que possam contribuir para a melhoria do desempenho ou mesmo para que existam instâncias de discussão



discente sobre os rumos da escola parecem ser estratégias interessantes, que caminham nessa direção.

- Executor: gestores das escolas participantes;
- Recursos estimados: sem custos, pois essa prática poderia ser realizada pela gestão escolar, ao longo do Projeto;
- Prazo estimado: indeterminado;
- Meta: incluir menção da prática, a título de exemplo, no Curso de Gestão Escolar para Resultados; montar material impresso com a prática descrita; divulgar via boletim eletrônico para as escolas participantes até setembro de 2013.

### **3.2.3.3 Estratégia 11: Estratégias para fortalecer a comunicação entre gestores e professores, bem como para promover a participação dos docentes no Projeto**

A pesquisa revelou que a falta ou as falhas de comunicação entre os diferentes atores escolares podem ser um impeditivo para que aconteçam ações mais estruturadas e com foco no processo de ensino-aprendizagem e na permanência e conclusão dos estudos.

Hoje, tendo em vista a profusão de veículos de comunicação existentes, as escolas podem adotar práticas alternativas de comunicação em todos os níveis. Na relação dos alunos com a escola, bem como a sua participação na rotina escolar, durante a pesquisa, verificou-se que práticas como comunidades no *Facebook* ou espaços como o *Ask* podem auxiliar os gestores a conduzir um diálogo mais franco com os estudantes.

Outro ponto fundamental revelado foi o quanto é importante uma forte comunicação entre a equipe gestora e o corpo docente, principalmente no que diz respeito aos processos de tomada de decisão que ocorrem no desenvolvimento do Jovem de Futuro. Quanto mais a comunidade como um todo for mobilizada a participar e opinar na construção, estruturação e realização das atividades, mais força a equipe gestora terá no desenvolvimento e execução das ações.

Dessa maneira, os gestores precisam criar espaços concretos e virtuais de comunicação e diálogo, para que se fortaleçam ações que tenham como foco as práticas desenvolvidas no âmbito da escola, e que possam levar a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem e de combate ao abandono dos alunos.

- Executor: gestores das escolas participantes;
- Recursos estimados: sem custos, pois essa prática poderia ser realizada pela gestão escolar ao longo do Projeto;
- Prazo estimado: indeterminado;
- Meta: incluir menção da prática, a título de exemplo, no Curso de Gestão Escolar para Resultados; montar material impresso com a prática descrita; divulgar via boletim eletrônico para as escolas participantes até setembro de 2013.

#### **3.2.3.4 Estratégia 12: Atenção às ações multidimensionais da gestão e aos modos de fazer**

Ficou evidente com a pesquisa o quanto os gestores precisam ter uma ação multidimensional que consiga contemplar não só a melhoria do processo de ensino-aprendizagem como evitar que os alunos abandonem os estudos, sem reproduzir desigualdades sociais no interior da escola. O gestor precisa estar atento tanto às diretrizes estratégicas quanto às ações operacionais da escola, contemplando as perspectivas institucionais de relacionamento com as instâncias superiores, os demais gestores e a rede de ensino como um todo.

Importante é prezar pela organização de espaços e tempos do ambiente escolar, pelo conteúdo programático e integrado da estrutura curricular, não só no âmbito diretivo, mas influenciando também desdobramentos nas práticas docentes, de maneira a instrumentalizar a apoiar as ações pedagógicas. Isso deve ser feito contemplando e construindo estratégias de mobilização e participação de estudantes, inclusive na proposição de atividades pedagógicas pelas quais eles tenham mais interesse.

Outros aspectos que o gestor não pode descuidar são a formação e acompanhamento dos professores e funcionários, as formas de condução do relacionamento com as famílias e as ações voltadas para a comunicação interna e externa, a relação com a comunidade do entorno, parceiros e fornecedores e, por fim, as condições de infraestrutura e a engenharia necessária na administração de recursos materiais, humanos e financeiros, que o auxiliem a dar conta das dimensões anteriores.

Destaca-se também a necessidade de que o gestor esteja atento ao monitoramento e à avaliação em diferentes momentos do tempo e para todas essas dimensões. Monitorar e avaliar possibilitarão a revisão constante do que está dando certo, o que está dando errado e o que precisa ser melhorado e aprimorado.

Para além das dimensões, também vale destacar a importância do modo como o gestor poderá fazer essas ações acontecerem. Quanto mais centralizador, mais dificuldade ele terá para que as atividades, em todas essas dimensões, aconteçam. A pesquisa evidenciou a necessidade expressada por dois gestores em delegar responsabilidades e apostar no apoio de outros atores escolares para fazer as ações acontecerem.

Nesse sentido, além de ter atenção às múltiplas dimensões, é preciso entender a liderança que o gestor irá exercer: quanto mais ele conseguir descentralizar, empoderar e envolver outros atores da comunidade escolar para o desenvolvimento das ações e atividades, tão mais ele será efetivo nas ações multidimensionais.

- Executor: gestores das escolas participantes;
- Recursos estimados: sem custos, pois essa prática poderia ser realizada pela gestão escolar ao longo do Projeto;
- Prazo estimado: indeterminado;
- Meta: incluir menção da prática, a título de exemplo, no Curso de Gestão Escolar para Resultados; montar material impresso com a prática descrita; divulgar via boletim eletrônico para as escolas participantes até setembro de 2013.

## Quadro Resumo do Plano de Ação Educacional

| Eixo   | Estratégia   | Executor  | Recurso estimado | Prazo estimado                   | Meta  |
|--|--|---|------------------|----------------------------------|---|
| Revisão do escopo do Projeto                         | Desenvolvimento de pesquisa qualitativa em escolas que já passaram pelo Projeto  | IU - Gestão do Conhecimento                               | R\$ 60.000,00    | 5 meses – ago/13 a dez/13        | Entregar relatório em jan/14  |
|  | Revisão do excesso de burocracia do Projeto  | IU - Administração e Finanças                             | R\$ 0,0          | 2 meses – ago/13 a set/13        | Implantar a nova estratégia em dez/13   |
|  | Revisão das metodologias ofertadas   | IU - Desenvolvimento e Conteúdo                           | R\$ 200.000,00   | 6 meses – dez/13 a mai/14        | Ofertar metodologias em novo formato no segundo semestre de 2014  |
|  | Revisão do processo de avaliação, de modo que o mesmo não propicie o desvio “teaching for the test”, associado à revisão das estratégias de premiação e sanção do Projeto. | IU - Gestão do Conhecimento<br>Desenvolvimento e Conteúdo | R\$ 0,0          | 2 meses – ago/13 a set/13        | Realizar avaliação em todas as séries do EM em nov/13 e divulgar a nova forma de premiação e sanção em out/13 |
| Inserções no Curso de Gestão Escolar para Resultados | Aprimoramento das estratégias indicadas para a realização de diagnóstico da situação da escola e dos estudantes e reforço no papel do grupo gestor                         | IU Desenvolvimento e Conteúdo                             | R\$ 0,0          | 3 meses – ago/13 a out/13        | Realizar a formação em nov/13   |
|  | Inserção de conteúdos específicos sobre as causas e possíveis soluções para o abandono escolar no Ensino Médio   | IU Desenvolvimento e Conteúdo                             | R\$ 0,0          | 3 meses – ago/13 a out/13        | Realizar a formação em nov/13   |
|  | Inserção de conteúdos específicos sobre como mobilizar atores da comunidade escolar  | IU Desenvolvimento e Conteúdo                             | R\$ 0,0          | 3 meses – ago/13 a out/13        | Realizar a formação em nov/13   |
|  | Revisão da metodologia de abordagem do Curso de Gestão Escolar para Resultados e das funções dos supervisores das escolas  | IU Desenvolvimento e Conteúdo                             | R\$ 0,0          | 3 meses – ago/13 a out/13        | Realizar a formação em nov/13   |
| Práticas de Gestão das Escolas                       | Reforço de conhecimento sobre Língua Portuguesa e Matemática nos primeiros bimestres do 1º ano do Ensino Médio   | Gestores das escolas participantes                        | R\$ 0,0          | 2 primeiros meses do ano letivo. | Incluir proposta no GEpR e disponibilizar material impresso até set/13  |
|  | Incentivo ao envolvimento dos alunos como protagonistas das ações da escola  | Gestores das escolas participantes                        | R\$ 0,0          | Indeterminado                    | Incluir proposta no GEpR e disponibilizar material impresso até set/13  |
|  | Estratégias para fortalecer a comunicação entre gestores e professores, bem como para fortalecer a participação dos docentes no Projeto                                    | Gestores das escolas participantes                        | R\$ 0,0          | Indeterminado                    | Incluir proposta no GEpR e disponibilizar material impresso até set/13  |
|  | Atenção às ações multidimensionais da gestão e aos modos de fazer  | Gestores das escolas participantes                        | R\$ 0,0          | Indeterminado                    | Incluir proposta no GEpR e disponibilizar material impresso até set/13  |

### **3.3 Fatores Críticos de Sucesso**

Para garantir o sucesso da implantação deste Plano de Ação Educacional, alguns fatores são críticos e necessitam de atenção. Muitos aspectos indicados para serem incluídos no escopo do Jovem de Futuro, ou mesmo em outras vertentes do programa, impactarão diretamente no planejamento, na rotina das equipes e no dia a dia da Organização. Se as sugestões do plano forem aceitas, será preciso que o Instituto Unibanco invista na transformação e na aplicação prática das propostas. Para isso, será necessário atentar para alguns elementos detalhados a seguir.

#### **3.3.1 Capacitação e formação da equipe do Instituto Unibanco**

Tendo em vista as mudanças a serem realizadas, do ponto de vista do escopo, estrutura e oferta do Projeto, será necessário atentar para a constante capacitação da equipe do Instituto Unibanco, que hoje conta com cerca de 120 colaboradores (INSTITUTO UNIBANCO, 2011).

Qualquer processo de mudança na estrutura do Projeto ou em sua oferta irá afetar toda a Organização. Nesse sentido, a cada entrega prevista no plano de ação, recomenda-se que exista uma ampla divulgação e disseminação das alterações realizadas, bem como o investimento na formação das equipes no que diz respeito aos aspectos do Projeto que sofreram alterações.

A compreensão das razões pelas quais as alterações foram propostas, assim como garantir que a equipe tenha clareza sobre possíveis novos conceitos, conteúdos, modos de fazer e de operar serão fundamentais para propiciar a mobilização e o engajamento da equipe do Instituto Unibanco.

Esse é um elemento fundamental para que as mudanças sugeridas nesse Plano de Ação Educacional ganhem contornos práticos, factíveis e aderentes à realidade e ao funcionamento da Organização como um todo.

### **3.3.2 Alinhamento com as Secretarias Estaduais de Educação e com as escolas participantes**

Uma vez que toda a execução do Jovem de Futuro ocorre por meio do estabelecimento de parcerias entre o Instituto Unibanco, as Secretarias Estaduais de Educação e as escolas públicas de Ensino Médio, recomenda-se que toda e qualquer mudança a ser realizada no escopo do Projeto seja repactuada entre as partes envolvidas.

O processo de divulgação e disseminação das alterações na implantação do Projeto, em sua estrutura e formato ou mesmo no Curso de Gestão Escolar para Resultados deve ser comunicado de maneira transparente e em tempo hábil para que as Secretarias e escolas parceiras possam conhecer e até mesmo opinar no processo de construção da nova proposta.

Aliás, fica a recomendação para que o Instituto Unibanco, na estruturação de suas propostas, convoque diferentes atores de diferentes redes de ensino para participar desde a elaboração até a avaliação de qualquer ação futura. Tal prática potencializaria as possibilidades de aderência dos projetos realizados em parceria com as escolas e sistemas de ensino.

### **3.3.3 Constante atenção para captura de novas práticas de gestão voltadas para o combate ao abandono**

A presente pesquisa analisou a realidade de apenas três escolas participantes do Jovem de Futuro. Nessas escolas, foi possível perceber a variedade de atividades e práticas de gestão desenvolvidas.

Com este estudo, foram estruturadas quatro possíveis práticas de gestão que podem servir de inspiração para outras escolas no combate ao abandono escolar.

Tendo em vista a quantidade expressiva de escolas previstas para participarem do Jovem de Futuro nos próximos anos, recomenda-se que seja criada uma estratégia para captar, consolidar e disseminar, nas diferentes redes de ensino,

outras possíveis práticas de gestão que estejam contribuindo para que os alunos permaneçam na escola e concluam os estudos.

### **3.3.4 Avaliação e monitoramento do Plano**

O monitoramento da implantação das ações sugeridas pelo Plano de Ação Educacional será um dos elementos mais importantes para garantir uma melhor aderência e compatibilidade do Projeto com as escolas participantes.

Tendo em vista que em 2014 há a previsão de que novas escolas ingressem no Projeto, vale investir no cumprimento das ações no tempo sugerido para o Plano. Assim, se todas as ações puderem ser monitoradas para que sejam implantadas até dezembro de 2013 ou janeiro de 2014, as novas escolas ingressantes já receberiam o Projeto com os novos arranjos propostos.

Nesse sentido, o monitoramento da implantação do Plano de Ação Educacional ocorreria entre agosto de 2013 e janeiro de 2014, atentando para as seguintes dimensões, em cada uma das estratégias indicadas no Plano:

- Prazo (data de início e fim prevista/ data de início e fim real);
- Status das atividades (no prazo, atrasadas, em andamento, entregues);
- Riscos (possíveis gargalos, interferências e barreiras na execução das atividades que tenham sido identificados no processo);
- Execução financeira (percentual dos recursos orçados já realizados);
- Qualidade das entregas (os produtos parciais estão seguindo as orientações recomendadas?).

Recomenda-se que os aspectos acima listados sejam foco de análise de relatórios quinzenais que apresentem o status do andamento das atividades. O relatório deve ser encaminhado ao corpo diretivo do Instituto Unibanco pelas áreas responsáveis pela execução das estratégias e entrega dos produtos.

Quanto à avaliação da efetividade do Plano de Ação Educacional, se as ações forem implantadas para serem oferecidas às escolas que iniciam em 2014, será possível comparar os resultados das escolas desse novo ciclo com as dos ciclos anteriores, visando identificar se existem mudanças significativas nos resultados de abandono escolar das novas escolas participantes em relação às anteriores.

Assim, será possível utilizar o próprio sistema de avaliação do Projeto Jovem de Futuro já existente para verificar se as escolas que ingressaram depois de tais mudanças apresentam melhores resultados do que as escolas que participam ou participaram do Projeto em seu formato atual.

\*\*\*\*

Com base nos resultados da pesquisa e na análise comparativa das três escolas à luz da revisão de literatura sobre as causas, consequências e soluções do abandono escolar, este capítulo buscou estruturar um Plano de Ação Educacional voltado para a revisão do escopo do Jovem de Futuro, inclusões no Curso de Gestão Escolar para Resultados, bem como propôs práticas de gestão que possam auxiliar gestores a combater o abandono escolar em suas escolas.

Foi possível aventar caminhos inspiradores que podem levar ao alcance de resultados positivos no sentido de melhorar a atratividade da escola junto aos jovens, aumentando a capacidade de retenção e conclusão do Ensino Médio.

Foram descritos os eixos, as estratégias e seus desdobramentos, bem como foram enfocados os possíveis fatores críticos de sucesso, que devem ser analisados como pontos de atenção para que o plano ganhe concretude e seja aplicado. Espera-se que as recomendações realizadas possam ser adotadas pelo Instituto Unibanco e que as práticas de gestão sugeridas sejam disseminadas e difundidas para as demais escolas participantes do Jovem de Futuro.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta Dissertação de Mestrado teve como objetivo analisar o problema do abandono dos alunos em três escolas públicas estaduais de Ensino Médio de São Paulo que adotaram o projeto Jovem de Futuro, realizado por meio de uma parceria entre o Instituto Unibanco e a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo.

Apesar dos excelentes resultados em relação ao desempenho dos alunos, passados três anos de execução do Jovem de Futuro, observou-se que o Projeto não surtiu efeito nos índices de abandono escolar. Para investigar essa questão, foi realizado um estudo de caso comparativo, com a análise documental dos planos de ação e dos indicadores das três escolas escolhidas, que tiveram diferentes resultados no decorrer do projeto. Complementada pela pesquisa de campo, que contou com entrevistas semiestruturadas com membros da equipe de gestão, foi possível compreender a visão de mundo dos gestores sobre as causas e possíveis soluções para o abandono dos estudantes no Ensino Médio.

A análise comparativa dos diferentes cenários, à luz do referencial teórico, consolidou um conjunto de resultados que evidenciaram a necessidade de considerar múltiplas dimensões a serem acionadas para dar conta do fenômeno. Como apontamentos, a pesquisa revelou a necessidade de revisão do escopo do Jovem de Futuro, uma vez que foram encontradas, nas escolas pesquisadas, dificuldades similares no desenvolvimento do Projeto, como, por exemplo, a burocracia, a dificuldade de colocar em prática as ações planejadas e a falta de integração das metodologias com a organização e a rotina da escola.

Foi possível identificar também aspectos e conteúdos que precisam ser reforçados nos momentos da formação de gestores oferecida pelo Instituto Unibanco para as escolas participantes do Projeto. Além disso, identificou-se que o sistema de avaliação do Projeto pode estar causando uma externalidade não desejada, no sentido de levar as escolas a direcionar esforços específicos para as turmas que estão sendo avaliadas. O “teaching for the test” identificado na Escola 2 reitera a necessidade de um melhor aprofundamento das práticas desenvolvidas no interior das escolas e evidencia o quanto o monitoramento e a análise são elementos importantes para a execução de um projeto, que deve englobar atenções para

aspectos quantitativos como também qualitativos, de maneira a prevenir a ocorrência de efeitos negativos não desejados no desenvolvimento do projeto.

Cabe ressaltar que as hipóteses iniciais da pesquisa puderam ser comprovadas. Observou-se que as práticas e atividades desenvolvidas pela escola dependem muito da visão de seus dirigentes sobre quem são os próprios alunos e sobre as causas que os levam a abandonar os estudos. Assim, reitera-se a necessidade de que o Projeto possa provocar uma reflexão nos membros do corpo diretivo das escolas sobre quem são os alunos, o que eles pensam e o que desejam, bem como sobre qual é de fato a responsabilidade da escola sobre o abandono escolar.

As ações sugeridas para a intervenção no Projeto foram desenhadas para lidar com essas questões, visando dialogar com a complexidade do fenômeno. Elementos fundamentais para serem incluídos no processo de formação dos gestores foram sugeridos ao Curso de Gestão Escolar para Resultados, ressaltando a necessidade do diagnóstico bem aprofundado, o reforço sobre aspectos do papel do grupo gestor e a promoção de uma liderança que delega, responsabiliza, envolve e mobiliza a comunidade escolar em torno dos objetivos comuns da escola.

Foi possível compreender também a dificuldade no desenvolvimento de ações que levem tanto à melhoria do desempenho quanto à diminuição do abandono escolar. Por isso, qualquer proposta de solução no interior das escolas não pode ser reducionista, para evitar que outras desigualdades aconteçam. Da mesma forma, os achados da pesquisa indicam que o processo, as escolhas da gestão e a qualificação das atividades são tão importante quanto o alcance das metas e dos resultados. Reitera-se também que há diferenças visíveis na condução da gestão escolar, uma vez que há gestores que permanecem com o foco apenas no problema, em contraposição aos que buscam soluções e formas de enfrentamento das dificuldades encontradas no cotidiano escolar.

Nesse sentido, para além de qualquer visão pessimista, a forma como a gestora da Escola 3 conduz a gestão da escola demonstra que é possível desenvolver atividades que permitam atuar na melhoria da aprendizagem e na atratividade da escola junto aos estudantes. Algumas práticas de gestão para o combate ao abandono escolar, como as encontradas na Escola 3, foram sugeridas para serem disseminadas para outros gestores. Espera-se que a divulgação dessas

e de outras iniciativas positivas possam servir de inspiração para que outras escolas do Jovem de Futuro consigam melhorar seus resultados.

Por fim, os resultados da presente pesquisa podem ser explorados com estudos futuros, que contribuam para um melhor entendimento não só do Jovem de Futuro, como também das relações e fenômenos do ambiente escolar e sua interação com os desejos e expectativas dos alunos. Com a disseminação do Projeto para outras redes de ensino, abrem-se possibilidades de compreensão de estratégias de gestão em cenários heterogêneos e diversificados, com vistas à busca de soluções e melhorias para o Ensino Médio brasileiro.

Reitera-se também a crença de que com a aplicação e implantação do Plano de Ação Educacional proposto, o Jovem de Futuro, se reorganizado, possa contribuir de uma maneira mais aderente e efetiva à realidade das escolas públicas de Ensino Médio e, mais do que isso, configurar efetivamente como uma estratégia na qual as escolas possam se apoiar, aprimorando o desempenho acadêmico dos alunos e garantindo a permanência e conclusão dos estudos.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, H. **Cenas juvenis: punks e darks no espetáculo urbano**. Scritta: São Paulo, 1997.

ABRUCIO, F. L. **O impacto no modelo gerencial na administração pública**. Cadernos ENAP. ENAP: Brasília, 1997.

ARIÈS, P. **História Social da Criança e da Família**. Zabar Editores: Rio de Janeiro, 1978.

BARBOSA, A. **A maior zoeira: experiências juvenis na periferia de São Paulo**. EDUSP: SÃO PAULO, 2010.

BARBOZA FILHO, R. **Textos do Curso de Formação de Gestores Escolares**. Mimeo, s/d.

BARREIRA, M.C.R.; BRANT DE CARVALHO, M.C (orgs.). **Tendências e Perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais**. IIE/PUC/SP: São Paulo, 2006.

BARROS, R. P. **Flexibilidade e atratividade como instrumentos para reduzir a evasão e o abandono no Ensino Médio**. IPEA: Brasília, 2010.

BROOKE, N. et. al. **A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados**. Fundação Victor Civita: São Paulo, 2010.

BROOKE, Nigel. **Pesquisa em eficácia escolar**. Editora da UFMG: Minas Gerais, 2008.

CALIFE, M. **Práticas pedagógicas adotadas pelas escolas do Projeto Jovem de Futuro que levam os alunos a obterem melhores resultados escolares e o perfil dos professores com alunos de melhor desempenho**. Instituto Unibanco: São Paulo, 2012.

CASTRO, Cláudio de Moura. Desventuras do ensino médio e seus desencontros com o profissionalizante. In: VELOSO, F. et al. (Org.). **Educação básica no Brasil: construindo o país do futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DELORS, J. **Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI**. Brasília, 1996.

ESCOLA 1. **Plano de Ação Jovem de Futuro**. São Paulo, 2010, 2011, 2012.

ESCOLA 2. **Plano de Ação Jovem de Futuro**. São Paulo, 2010, 2011, 2012.

ESCOLA 3. **Plano de Ação Jovem de Futuro**. São Paulo, 2010, 2011, 2012.

FELÍCIO, F. **Avaliação do impacto dos fatores escolares sobre o abandono no Ensino Médio.** Instituto Unibanco: São Paulo, 2010.

GREMAUD, A, et.al. **A relação entre abandono escolar no Ensino Médio e o desempenho no Ensino Fundamental Brasileiro.** USP/RP: São Paulo, 2010.

IBOPE. **A audiência no Ensino Médio.** Instituto Unibanco: São Paulo, 2011.

IETS. **Avaliação de Impacto do Projeto Jovem de Futuro. Resultados dos 3 anos em Belo Horizonte e Porto Alegre.** Rio de Janeiro, 2011.

INEP. **Nota técnica do Censo Escolar.** Brasília, 2011.

INSTITUTO UNIBANCO. **O que faz o Instituto Unibanco.** São Paulo, 2010.

INSTITUTO UNIBANCO. **Passo a Passo – Busca de Parceiros para a avaliação.** São Paulo, 2012.

INSTITUTO UNIBANCO. **Relatório de Atividades 2008.** São Paulo, 2009.

INSTITUTO UNIBANCO. **Relatório de Atividades 2009.** São Paulo, 2010.

INSTITUTO UNIBANCO. **Relatório de Atividades 2010.** São Paulo, 2011.

INSTITUTO UNIBANCO. **Relatório de Monitoramento Físico Financeiro,** São Paulo, 2011.

INSTITUTO UNIBANCO. **Relatório Jovem de Futuro – Validação.** São Paulo, 2011.

INSTITUTO UNIBANCO. **Seminário Avaliação de Impacto e Lançamento da Transferência do Projeto Jovem de Futuro.** São Paulo, 2011.

IPEA. **Demanda e perfil dos Trabalhadores formais no Brasil.** Brasília, 2007

KRAWCZYK, N. **O ensino médio no Brasil.** Ação Educativa: São Paulo, 2009

LIMA, L. C. A. Da universalização do ensino fundamental ao desafio de democratizar o ensino médio em 2016: o que evidenciam as estatísticas? IN: **Revista Brasileira de Estudos de Pedagogia.** V. 92, N. 231, P. 268-284, maio/ago, 2011.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Editora Positivo, 2009.

MACHADO, Marcia. **Considerações acerca do planejamento participativo.** Mimeo, 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para o Ensino Médio.** PARECER CNE/CEB N ° 05/2011. Disponível em <http://www.ppgp.caedufjf.net/course/view>. Acesso em 10 de setembro de 2012.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Plano Nacional de Educação 2011 – 2020**. Brasília, 2012.

MONT'ALVÃO, A. Estratificação educacional no Brasil do século XXI. IN: **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 54, n. 2, 2011, p. 389 a 430.

NERI, M. **Os motivos da evasão escolar**. FGV/RJ: Rio de Janeiro, 2009.

OCDE. **Panorama da Educação**. Fundação Santillana: São Paulo, 2007.

PORTELA DE OLIVEIRA, R. **O Direito à Educação na Constituição Federal de 1988 e seu restabelecimento pelo sistema de Justiça**. ANPEd: Caxambu, 1998.

PORTELA, A. et.al. **Os determinantes do fluxo escolar entre o Ensino Fundamental e o Ensino Médio no Brasil**. FGV/SP: São Paulo, 2010.

SCHWARTZMAN, S. **A questão da diversidade do ensino médio**. Instituto Unibanco: São Paulo, 2010

SILVA, N. V. Expansão escolar e estratificação educacional no Brasil. IN: **Origens e Destinos: desigualdades sociais ao longo da vida**. Editora Topbooks: Rio de Janeiro, 2003.

SOARES, T. et. al. **Os Determinantes do Abandono do Ensino Médio Pelos Jovens do Estado de Minas Gerais**. CAED: São Paulo, 2010.

SOARES, T. F. **Estratégias de Gestão e seu impacto na melhoria do rendimento dos alunos no Projeto Jovem de Futuro**. Instituto Unibanco: São Paulo, 2012.

SOUZA, A. et al. Evasão escolar no ensino médio: velhos ou novos dilemas. **Vértices**. Campos dos Goytacazes/RJ, v. 13, n. 1, p. 25-37, jan./abr. 2011

SPOSITO, M. P.; CARRANO, P.C.R. **Juventudes políticas públicas no Brasil**. Anped: Caxambu, 2003.