



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

MARCÍLIO CARNEIRO DIAS

**EVASÃO ESCOLAR E PERMANÊNCIA NO PROGRAMA NACIONAL DE ACESSO
AO ENSINO TÉCNICO E EMPREGO: UM ENFOQUE A PARTIR DA GESTÃO DOS
PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

JOÃO PESSOA

2015

MARCÍLIO CARNEIRO DIAS

**EVASÃO ESCOLAR E PERMANÊNCIA NO PROGRAMA NACIONAL DE ACESSO
AO ENSINO TÉCNICO E EMPREGO: UM ENFOQUE A PARTIR DA GESTÃO DOS
PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes, linha de pesquisa “Aprendizagem nas Organizações” da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Adriana Valéria Santos Diniz

JOÃO PESSOA

2015

D541e Dias, Marcílio Carneiro.

Evasão escolar e permanência no Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego: um enfoque a partir da gestão dos processos de aprendizagem organizacional / Marcílio Carneiro Dias.- João Pessoa, 2015.

166f. : il.

Orientadora: Adriana Valéria Santos Diniz

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA

1. Educação profissional. 2. Qualificação profissional.
3. PRONATEC. 4. Evasão e permanência escolar.
5. Aprendizagem organizacional.

UFPB/BC

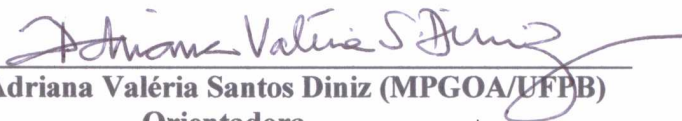
CDU: 373.6(043)

MARCÍLIO CARNEIRO DIAS

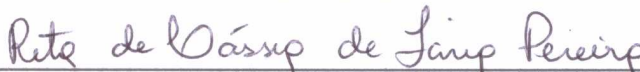
**EVASÃO ESCOLAR E PERMANÊNCIA NO PROGRAMA NACIONAL DE ACESSO
AO ENSINO TÉCNICO E EMPREGO: UM ENFOQUE A PARTIR DA GESTÃO DOS
PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes, linha de pesquisa “Aprendizagem nas Organizações” da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em 25 / 11 / 2015



Prof.ª Dr.ª Adriana Valéria Santos Diniz (MPGOA/UFPB)
Orientadora



Prof.ª Dr.ª Rita de Cássia de Faria Pereira (MPGOA/UFPB)
Examinadora interna



Prof.ª Dr.ª Ana Paula Furtado Soares Pontes (MPPGAV/UFPB)
Examinadora externa

Prof.ª Dr.ª Maria das Graças Vieira (MPGOA/UFPB)
Examinadora suplente interna

Prof.ª Dr.ª Marisete Fernandes de Lima (MPPGAV/UFPB)
Examinadora suplente externa

“O processo de aprendizagem é multinível, o que indica que não podemos afirmar ser a aprendizagem organizacional consequência da aprendizagem das pessoas. Existe um conjunto de fatores individuais que, combinados com o contexto, resultarão em mudanças na ação individual e organizacional, e é isso que caracteriza a ocorrência da aprendizagem”

(Anielson Silva)

Dedico este trabalho aos meus pais, Milton Carneiro de Farias e Edineusa Dias dos Santos Carneiro pelos incentivos de sempre e pelos valores que me legaram.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por conceder-me saúde e força para superar mais uma etapa na minha trajetória de vida.

À professora Adriana Valéria dos Santos Diniz, minha orientadora, que durante toda a construção deste trabalho demonstrou paciência, dedicação, tolerância, compromisso, sabedoria, empenho e muita motivação. Deixo registrado aqui a enorme admiração que se potencializou no decorrer do percurso e a afirmativa de que ter sido seu orientando foi um orgulho e um privilégio indescritíveis.

Às professoras Rita de Cássia de Faria Pereira e Ana Paula Furtado Soares Pontes por terem aceitado o convite para participarem de minha banca de qualificação e da defesa final, e consequentemente pelas relevantes contribuições que refletiram no resultado deste trabalho. Estendo os agradecimentos às professoras Maria da Salete Barboza de Farias, suplente na qualificação e às professoras Maria das Graças Vieira e Marisete Fernandes de Lima suplentes na defesa final por suas disponibilidades.

Ao IFPB pela parceria estabelecida com o MPGOA viabilizando a possibilidade de seus servidores concorrerem, estudarem e concluírem este capítulo tão importante de suas vidas.

Deixo um agradecimento ultra especial ao meu sobrinho Osmar Lucas Dias Aires pelo companheirismo nas horas em que mais precisei.

Um agradecimento imensurável ao amigo e irmão Samuel Rodrigues da Rocha pela prontidão de sempre durante todo o percurso deste trabalho.

Ao amigo Luís Antonio Coelho da Silva, pelos livros emprestados e pela disponibilidade em momentos muito determinantes desta jornada.

À amiga e professora do IFPB, Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti, pelo enorme carinho e por também confiar empréstimos de livros e de seu gravador para que eu realizasse as entrevistas.

Às queridas Juliana da Silva Soares e Maria Vitória de Lima Sousa pela parceria estabelecida ao longo da pesquisa. Minha eterna gratidão.

À professora Tereza Evâny de Lima Renôr Ferreira, pela amizade e solidariedade de sempre, confiando a mim livros emprestados.

Ao professor Anielson Barbosa dos Santos, que disponibilizou parte de seu precioso tempo para me receber em seu ambiente de trabalho e fornecer alguns apontamentos na área de aprendizagem organizacional.

À diretoria do *Campus* João Pessoa do IFPB, formada por uma equipe solidária, companheira e que muito me apoiou nessa jornada. Em nome de Professor Neilor César dos Santos, Diretor Geral, registro meu imenso agradecimento.

Aos professores e técnicos-administrativos do IFPB, que estiveram dedicando energias especiais durante todo o caminho percorrido.

Um agradecimento especial a toda equipe da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios do IFPB, em nome do professor José Elber Marques Barbosa deixo meus sinceros agradecimentos.

A todos os professores do MPGOA pelos ensinamentos e compartilhamento de experiências.

Aos membros da equipe gestora do PRONATEC, que se prontificaram em conceder as entrevistas, sem eles não seria possível consolidar este trabalho de pesquisa.

Um agradecimento mais que especial a todos os amigos e amigas que compuseram a Turma 04 do MPGOA, cada um deles deixou uma marca registrada, nunca esquecerei dos momentos incríveis que tivemos dentro e fora de sala de aula.

Há tanto a agradecer a tantas pessoas, que, direta ou indiretamente, estiveram envolvidas nessa construção, que amplio os meus agradecimentos a todos que fizeram parte, sem exceção, não só nesta etapa da minha trajetória mas, ao longo de toda a minha existência.

RESUMO

O estudo ancorou-se em referências que tratam do contexto histórico da Educação Profissional (MANFREDI, 2002) e Qualificação Profissional no Brasil (PRESTES E VÉRAS, 2009), situando o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC) neste cenário; de questões relativas à evasão escolar e à permanência (DORE *et al*, 2014), como também os processos de aprendizagem organizacional (SILVA, 2009) relacionados à gestão educacional (CASTRO, 2007). A temática proposta foi escolhida por interesse pessoal e profissional do pesquisador de compreender com um olhar mais sistêmico os processos de aprendizagem organizacional e seus desdobramentos em estratégias que visam à garantia da permanência e ao combate à evasão. Este trabalho teve como objetivo analisar as estratégias de gestão educacional articuladas pela equipe gestora do PRONATEC no IFPB *Campus* João Pessoa, a partir dos processos de aprendizagem organizacional relacionados às questões da evasão escolar e permanência no âmbito dos cursos de formação inicial e continuada. Tratou-se de uma pesquisa com procedimento metodológico descritivo e exploratório e natureza quanti-qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica, questionário e entrevistas semiestruturadas, estes dois últimos aplicados a 02 (dois) coordenadores e 13 (treze) supervisores do programa. Para interpretar os resultados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdos. Após as interpretações, percebeu-se que no olhar de todos os entrevistados, a evasão existe principalmente em decorrência de fatores externos, e que os fatores internos do *Campus* João Pessoa potencializaram a permanência do estudante. Quanto às aprendizagens, os níveis, individual e de grupo foram bastante evidenciados pelos pesquisados, destaque para as categorias de busca de informações, observação, discussão e socialização; no que se refere ao nível organizacional, detectou-se uma mínima percepção de efetividade; já a aprendizagem interorganizacional, surgiu de forma mais evidente nas falas dos coordenadores. Ao promover a análise das estratégias de gestão educacional relacionadas à evasão e à permanência, concluiu-se que a equipe do programa, por meio das aprendizagens adquiridas, desenvolveu práticas que muito contribuíram para melhoria do panorama de evasão escolar e da permanência ao longo do período pesquisado e que há uma necessidade emergente de aperfeiçoamento da articulação entre os quatro níveis de aprendizagem. Com esta pesquisa, espera-se contribuir para que a gestão do programa compreenda a relevância da estruturação dos processos de aprendizagem, a fim de traçar estratégias que propiciem melhores resultados quantitativos, sobretudo qualitativos, principalmente relacionados à permanência escolar.

Palavras-Chave: Educação Profissional. Qualificação Profissional. PRONATEC. Evasão e Permanência Escolar. Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

This study was based on references that deal with the historical context of Professional Education (MANFREDI, 2002) and Professional Qualification in Brazil (PRESTES and OLOPADE, 2009) placing the National Program for Access to Technical Education and Employment (PRONATEC) in this scenario; of issues related to school dropout and to permanence (DORE et al., 2014), as well as the processes of organizational learning (SILVA, 2009) related to educational management (CASTRO, 2007). The theme proposed has been chosen for the personal and professional interest of the researcher to understand with a more systemic look, the organizational learning processes and their developments in strategies that aim at guaranteeing the permanence and the fight against school dropout. This work aimed at analyzing the educational management strategies articulated by the team manager of PRONATEC at IFPB in João Pessoa Campus, departing from the organizational learning processes related to issues of school dropout and permanence as part of initial and continuing training courses. The research is a descriptive and exploratory methodological procedure of quantitative and qualitative nature. Data collection was carried out through bibliographical research, questionnaire and semi-structured interviews, the last two having been applied to 02 (two) coordinators and 13 (thirteen) supervisors of the Program. In order to interpret the results, the technique of content analysis has been used. After the interpretations, it has been noticed that from the point of view of all the respondents, the dropouts exist primarily due to external factors and that the internal factors of the João Pessoa Campus have strengthened students permanence. With regards to learning, the individual and group levels were highly emphasized by respondents, featuring the categories of information search, observation, discussion and socialization; in relation to the organizational level it was detected a slight perception of effectiveness; however, inter-organizational learning emerged more evidently in the speeches of the coordinators. By fostering the analysis of educational management strategies related to school evasion and permanence, it has been concluded that the team, by means of the learning acquired, developed practices that greatly contributed to improving the panorama of school dropout and permanence over the investigated period and that there is an emerging need to improve the links between the four levels of learning. With this research, it is expected to contribute for the management of the program to understand the relevance of the structuring of the learning processes, in order to map out strategies that provide better quantitative results, especially qualitative, mainly related to school permanence.

Keywords: Professional Education. Professional Qualification. PRONATEC. School Dropout and permanence. Organizational Learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Sistema S – Ofertantes de cursos pelo PRONATEC	47
-----------	--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Percentual de evasão escolar por eixo tecnológico (ET) – 2013 e 2014.1	82
Gráfico 02	Percentual de concluintes por eixo tecnológico (ET) – 2012, 2013 e 2014.1	87
Gráfico 03	Percentual de evasão escolar por supervisor (S) – 2013 e 2014.1	118
Gráfico 04	Percentual de concluintes por supervisor (S) – 2012, 2013 e 2014.1	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Dados sociais	77
Tabela 02	Dados acadêmicos	78
Tabela 03	Dados profissionais	80
Tabela 04	Quantitativo de matriculados x evadidos por eixo tecnológico (ET) - períodos 2013 e 2014.1	83
Tabela 05	Quantitativo de matriculados x concluintes por eixo tecnológico (ET) – períodos 2012, 2013 e 2014.1	88
Tabela 06	Quantitativo de matriculados x evadidos por supervisor (S) – períodos 2013 e 2014.1	119
Tabela 07	Quantitativo de matriculados x concluintes por supervisor (S) - períodos 2012, 2013 e 2014.1	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Indicadores, processos e categorias para análise de dados	28
Quadro 02	Níveis de oferta da educação profissional à luz do decreto 2208/97	33
Quadro 03	Cursos e programas de formação inicial e continuada, formas e finalidades das ofertas	36
Quadro 04	Formas de ofertas de cursos técnicos – características principais	38
Quadro 05	Principais concepções de políticas de qualificação	39
Quadro 06	Atribuições profissionais bolsistas do PRONATEC – coordenador geral e coordenador adjunto	48
Quadro 07	Atribuições profissionais bolsistas do PRONATEC – supervisores, orientadores e apoios às atividades acadêmicas e administrativas	50
Quadro 08	Atribuições profissionais bolsistas do PRONATEC – professores	51
Quadro 09	Resumo da atuação do <i>Campus</i> João Pessoa do IFPB no PRONATEC	57
Quadro 10	Definições de aprendizagem organizacional	66
Quadro 11	Níveis de aprendizagem organizacional	67
Quadro 12	Panorama geral dos fatores que contribuíram para a evasão escolar	86
Quadro 13	Panorama geral dos fatores que contribuíram para a permanência escolar	92
Quadro 14	Processos aprendidos com o gerenciamento de cursos e processos educacionais	95
Quadro 15	Estratégias de gestão apropriadas pelo grupo	106
Quadro 16	Principais estratégias adotadas pela equipe gestora	123

LISTA DE SIGLAS

AG	Aprendizagem em Grupo
AI	Aprendizagem Individual
AINTER	Aprendizagem Interorganizacional
AO	Aprendizagem Organizacional
AS	Abono Salarial
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
CD	Conselho Deliberativo
CEA	Centro de Educação de Adolescentes
CEB	Câmara de Educação Básica
CEFETS	Centros Federais de Educação Tecnológica
CEJ	Centro de Educação de Jovens
CF	Constituição Federal
CNCT	Catálogo Nacional de Cursos Técnicos
CNE	Conselho Nacional de Educação
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EPCT	Educação Profissional Científica e Tecnológica
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FIC	Formação Inicial e Continuada
FIES	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GE	Gestão Educacional
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
M.T.E	Ministério do Trabalho e Emprego
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MM	Mulheres Mil
PEA	Pessoas Economicamente Ativa
PEQ's	Planos Estaduais de Qualificação
PIPMO	Programa Intensivo de Mão de Obra
PLANFOR	Plano Nacional de Educação Profissional
PNE	Plano Nacional de Educação
PNQ	Plano Nacional de Qualificação
PROJOVEM	Programa Nacional de Inclusão de Jovens
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
RIMEPES	Rede Ibero Americana de Trabalho e Estudos sobre a Educação Profissional e Evasão Escolar
SD	Seguro Desemprego
SEAPROF	Secretaria de Extensão Agroflorestal e Produção Familiar
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEFOR	Secretaria de Formação de Desenvolvimento Profissional
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Agrícola

SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SENET	Secretaria de Ensino Técnico
SESC	Serviço Social do Comércio
SESCOOP	Serviço Social de Aprendizagem do Cooperativismo
SESI	Serviço Social da Indústria
SEST	Serviço Social do Transporte
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SINE	Sistema Nacional de Emprego
SISTEC	Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica
SISUTEC	Sistema de Seleção Unificada da Educação Profissional e Tecnológica
SS	Seguridade Social
TCLR	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UR's	Unidades Remotas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	JUSTIFICATIVA	17
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.3	OBJETIVOS	24
1.3.1	Objetivo geral	24
1.3.2	Objetivos específicos	24
1.4	METODOLOGIA DA PESQUISA	25
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.	29
2	PRONATEC: UM NOVO CAPÍTULO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL	32
2.1	EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL – BREVE HISTÓRICO PÓS LDBEN(1996)	32
2.1.1	PRONATEC como política de educação profissional ofertante de cursos técnicos de nível médio	37
2.1.2	PRONATEC como política de educação profissional ofertante de cursos de qualificação profissional	38
2.1.3	PRONATEC no contexto do Plano Nacional de Educação (2014 – 2024)	40
2.2	FUNDAMENTOS LEGAIS DO PRONATEC	43
2.3	ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO PRONATEC	45
2.3.1	Aspectos pedagógicos	45
2.3.2	Principais atores sociais envolvidos	46
2.3.3	Recursos humanos	48
2.3.4	Recursos financeiros	53
2.3.5	Recursos materiais	55
2.3.6	Sistemas de informação	55
2.3.7	Infraestrutura	56
2.4	PRONATEC NO IFPB – <i>CAMPUS</i> JOÃO PESSOA	56
3	A EVASÃO ESCOLAR E A PERMANÊNCIA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA	58
3.1	PERMANÊNCIA COMO GARANTIA DE DIREITOS	58
3.2	FATORES RELACIONADAS À EVASÃO ESCOLAR E À PERMANÊNCIA	60
4	A GESTÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	64
4.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E FUNDAMENTOS	64
4.2	A GESTÃO EDUCACIONAL: CONCEITOS E DIFERENTES ABORDAGENS	69
4.3	A GESTÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL APLICADA AO PRONATEC	74
5	INTERPRETANDO E DISCUTINDO OS RESULTADOS	75
5.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	76
5.2	EVASÃO ESCOLAR E A PERMANÊNCIA NO PRONATEC <i>CAMPUS</i> JOÃO PESSOA: O OLHAR DA GESTÃO	80

5.3	APRENDENDO COM O PRONATEC	93
5.3.1	Aprendizagem no nível individual	93
5.3.2	Aprendizagem no nível de grupo	103
5.3.3	Aprendizagem no nível organizacional	107
5.3.4	Aprendizagem no nível inter organizacional	112
5.4	COMBATENDO A EVASÃO ESCOLAR E POTENCIALIZANDO A PERMANÊNCIA – ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS	116
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
	REFERÊNCIAS	130
	ANEXO A – Demandantes do PRONATEC	133
	ANEXO B – Carta de anuência	136
	ANEXO C – Parecer consubstanciado do comitê de ética em pesquisa do IFPB	137
	ANEXO D – Termo de consentimento livre e esclarecido	142
	APÊNDICE A – Questionário	144
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista – supervisores	145
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista – coordenação adjunta	147
	APÊNDICE D – Roteiro de entrevista – coordenação geral	149
	APÊNDICE E – Quadro para análise da evasão e permanência escolar	151
	APÊNDICE F – Quadro para análise da aprendizagem no nível individual	152
	APÊNDICE G – Quadro para análise da aprendizagem no nível de grupo	153
	APÊNDICE H – Quadro para análise da aprendizagem no nível organizacional	154
	APÊNDICE I – Quadro para análise da aprendizagem no nível interorganizacional	155
	APÊNDICE J – Quadro para análise das estratégias articuladas	156
	APÊNDICE K – Leis do PRONATEC – 2011 a 2014	157
	APÊNDICE L – Portarias do PRONATEC – 2011 a 2014	168
	APÊNDICE M – Resoluções do PRONATEC – 2011 a 2014	160
	APÊNDICE N – Tabela de concluintes por supervisor – ano 2012	162
	APÊNDICE O – Tabela de concluintes por supervisor – ano 2013	163
	APÊNDICE P – Tabela de não concluintes por supervisor – ano 2013	164
	APÊNDICE Q – Tabela de concluintes por supervisor – 2014.1	165
	APÊNDICE R – Tabela de não concluintes por supervisor – 2014.1	166

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

A formação profissional vem ganhando relevância na agenda pública brasileira e internacional, no contexto de aceleradas transformações, no campo da ciência e da pesquisa, das tecnologias da comunicação e da informação. O conhecimento e a formação adquirem centralidade e passam a se configurar como um recurso pelos quais os sujeitos buscam para se inserir ou se reinserir no mundo do trabalho. Ao longo de sua história, a formação profissional passou por grandes transformações, principalmente com a concepção de mundo globalizado, em que novas exigências do mercado e da sociedade contemporânea impulsionaram a geração de múltiplas atividades profissionais, provocando a necessidade de qualificação dos trabalhadores e profissionais dos mais diversos segmentos.

Os sujeitos também têm aproveitado suas participações em cursos de formação profissional para identificarem se as habilitações oferecidas e cursadas despertam interesse em continuidade de trabalhos e estudos nestas áreas, gerando neles uma expectativa de aumento de níveis de renda e de escolaridade, e, principalmente, de qualidade de vida e de cidadania.

No âmbito da formação profissional, no Brasil, há uma recorrência por cursos que fazem parte dos mais diversos níveis¹ da educação profissional que vão desde a formação inicial e continuada ou qualificação profissional até a tecnológica de nível superior e de pós-graduação.

Não é incomum perceber que parte das pessoas vivenciou, em sua trajetória de vida, experiências que passaram por estágios de formação profissional em cursos de formação inicial e continuada ou em cursos técnicos - que atualmente pela legislação brasileira devem atender a, no mínimo, 800 horas de componentes curriculares de formação técnica - e avançaram para níveis maiores de escolaridade, seja no contexto da educação profissional ou da educação superior.

Neste trabalho, daremos uma ênfase maior aos cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional., descrito no Art.2º da Resolução que define as Diretrizes Curriculares para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio e Tecnológica: - De acordo com Veras (2006, p.13), “o tema da Qualificação Profissional ressurgiu como parte de um

¹Conforme dispõe o art.2º da resolução Nº6 de 20 de setembro de 2012: - formação inicial e continuada ou qualificação profissional, educação profissional técnica de nível médio, educação superior tecnológica e pós-graduação.

debate público tensionado, grosso modo, pelas conquistas sociais e políticas da década de 1980, de um lado, e pelas ‘novas exigências do mercado’, vindas à tona na virada à década seguinte”. Deste então, ao longo dos governos que estiveram à frente do Brasil, diversas ações foram implementadas no âmbito da educação profissional.

Neste contexto, considerando, ainda, a necessidade de fortalecimento de políticas públicas voltadas à educação profissional (EP), foi instituído² o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), com o intuito de “expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica no país, além de contribuir para a melhoria da qualidade do ensino médio público” (BRASIL, 2011)

O PRONATEC trata de aplicações emergentes de políticas públicas educacionais direcionadas à educação profissional, desenvolvida por meio de cursos de formação inicial continuada (FIC) e de educação profissional técnica de nível médio (EPTNM), subsequente e concomitante, voltados à qualificação e formação profissional de públicos prioritários e não prioritários, quando as vagas destinadas aos primeiros não forem completadas nos processos de matrículas.

O programa iniciou suas ofertas no Brasil no ano de 2012, por meio da Rede Federal de Ensino e do Sistema “S”, que se denominam “unidades ofertantes”. No *Campus* João Pessoa do IFPB, o programa foi implantado também em 2012 e até o primeiro semestre do ano de 2014 matriculou, aproximadamente, 4.500 estudantes (SISTEC, 2015).

Não diferente de outros níveis da EP, os cursos FIC do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego convive com processos que envolvem a evasão, desistência e reprovação, o que impede a conclusão dos cursos. No contexto do programa, considera-se evadido aquele estudante que abandona o curso sem a apresentação de uma justificativa formal. No que se refere à desistência, é considerada quando o educando a justifica formalmente, podendo estar relacionadas a quatro fatores³: “a) doença: com apresentação de atestado médico em até 72 horas; b) mudança de residência para outro município; c) situação de trabalho em horário incompatível com o curso; e d) outro motivo de força maior”. Quanto à reprovação, esta acontece em caso de não atendimento a 75% de frequência mínima no curso.

No que se refere à conclusão, é um *status* que trata do estudante que foi até o final do curso, atendendo ao requisitos de participação integral das atividades e cumprimento de todos os requisitos educacionais regulamentares, tais como a manutenção de matrícula com

² Instituído pela Lei 12.513 de 26 de outubro de 2011, alterada pela Lei 12.816 de 05 de maio de 2013.

³ Em atendimento ao disposto no ANEXO III – Termo de compromisso e comprovante de matrícula da Resolução Nº 04, de 16 de março de 2012

frequência mínima de 75% e desempenho escolar satisfatório, cumprimento das normas regimentais da unidade ofertante e das normas institucionais do PRONATEC, sobretudo as estabelecidas na Lei nº 12.513/2011 e legislações decorrentes, assim como participação nas avaliações de aprimoramento a serem eventualmente realizadas durante e após o curso.

A existência de estudantes evadidos no cenário educacional brasileiro nas mais diversas modalidades de ensino tem despertado interesse em múltiplos profissionais e estudiosos em compreender este fenômeno. Já é possível identificar ações emblemáticas como a criação e consolidação da RIMEPES⁴ que direciona suas pesquisas, em especial à Educação Profissional Técnica de Nível Médio e dispõe de produções científicas diversas oriundas destas ações.

No Plano Nacional de Educação (2014 – 2024) também é possível identificar estratégias que visam à criação de mecanismos de controle individualizados e estudantes do ensino fundamental e outras ações relacionadas ao acompanhamento, acesso e permanência. Deste modo, a questão está sendo percebida e está começando a despertar uma desnaturalização de sua existência.

Apesar das ações elencadas anteriormente, atualmente, ainda se identifica uma fragilidade, de maneira macro, em pesquisar sobre os estudantes evadidos no Brasil, nas mais diversas modalidades de ensino, ficando em geral, a cargo de cada instituição o desenvolvimento de estudos e pesquisas. Mesmo em relação a sistemas de controle dos dados que gerem estes resultados com informações contínuas e sistemáticas, as ações são muito frágeis, não havendo, ainda, um sistema integrado em nível nacional.

Excepcionalmente, o Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (SISTEC) dispõe, em seus recursos, da indicação dos números de alunos concluintes, evadidos, reprovados e desistentes que são alimentados pelos supervisores que acompanham cada turma ofertada no país inteiro, após o encerramento oficial da turma. No entanto, ainda há muita dificuldade para emissão de relatórios acadêmicos e gerenciais sobre os evadidos no Brasil ou mesmo no âmbito da própria instituição, especialmente quando se pretende verificar em nível micro, o de cada turma, de modo isolado.

Neste estudo, dos tipos de não conclusão estabelecidos para o PRONATEC, elencados anteriormente, interessa a evasão escolar, em especial, por se tratar de saídas não voluntárias e

⁴De acordo com o *site* da Rede, A RIMEPES objetiva a análise de processos de evasão escolar na educação técnica profissional de nível médio, bem como o debate dos resultados de investigações que foram realizadas a respeito desta temática. Além disso visa identificar perspectivas para que se realize um trabalho em conjunto de forma que envolva investigadores que priorizem esse objeto de estudo. A finalidade é a formação de uma Rede Integrada de Trabalho na região Ibero americana. Disponível em <http://www.fae.ufmg.br/rimepes/quem_somos.html>. Acesso em 16abr.2015.

injustificadas de estudantes, como também por representar um fenômeno complexo e de múltiplas dimensões. A escola necessita, pois, compreender para poder, a partir das aprendizagens, aperfeiçoar, reformular e criar novas práticas, durante a execução dos cursos, e/ou ofertas seguintes, a fim de enfrentá-la e promover a permanência com sucesso do estudante concludente.

Entende-se que o processo de evasão escolar, que tem em suas causas dimensões múltiplas, provoca prejuízos de ordem pessoal, institucional e, até mesmo, de desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional, imensuráveis. O estudante está inserido em um cenário em que os fatores externos e os internos impulsionam sua saída e estes fatores necessitam de ser tratados de maneira preventiva, a fim de promover a motivação e o estímulo para a permanência escolar.

A compreensão dos motivos ou fatores que levam a evasão escolar, afetando as sociedades e os governos como um todo, pode oferecer importantes subsídios a formulação de políticas educacionais, no sentido de prevenir o problema. A prevenção é hoje mundialmente conhecida como a estratégia mais eficaz para garantir a permanência dos estudantes na escola, seu sucesso e melhores chances para a inserção no mundo produtivo ou o prosseguimento de estudos em nível superior. (PAIXÃO *et al.*, p.339)

O desafio para as instituições de ensino se centra no desenvolvimento de estratégias de gestão capazes de superar a evasão e demais formas de fracasso escolar e garantir a permanência, a conclusão com êxito do aluno, a continuidade dos estudos e a contribuição para a inserção no mundo do trabalho. Além disso, tem o desafio de superar a construção de estratégias assistemáticas e práticas isoladas por meio da intuição, conseguindo, com as próprias práticas, desenvolver um processo sistemático da gestão dos processos de aprendizagem organizacional (AO).

A concepção de aprendizagem organizacional, segundo autores como Silva (2009), Garvin (2002) e Senge (2013), diz respeito a uma construção por meio de indivíduos e grupos e, por sua vez, estruturada na memória organizacional da entidade, normalmente, a partir de normas e procedimentos institucionalizados.

Neste estudo, utiliza-se o modelo proposto por Silva (2009), como uma estrutura de referência que objetiva integrar níveis e processos para compreender como ocorre, a aprendizagem. Estes níveis e processos estão descritos na metodologia da pesquisa e também no capítulo que trata da aprendizagem organizacional. Para Silva (2009, p.126), “essa estrutura poderá ser analisada em estudos empíricos para avaliar o nível de aderência ao contexto das organizações, espaço social em que ocorre a aprendizagem”.

Neste sentido, por meio da compreensão dos processos de aprendizagem organizacional, utilizando a estrutura conceitual de Silva (2009), pretende-se voltar-se para a ótica do que a equipe gestora do PRONATEC articulou em termos de estratégias de gestão que visasse contribuir para o enfrentamento da evasão escolar e potencializasse a permanência. Cabe ressaltar que este trabalho está ancorado pelo olhar da gestão democrática, conforme Cabral (2011) e Castro (2007). Observa-se ainda que as causas da evasão não serão tratadas como objeto desta pesquisa, embora sejam explorados fatores e aprendizagens relacionadas a esta temática.

O interesse em realizar esta pesquisa voltada à gestão dos processos de aprendizagem organizacional com ênfase no PRONATEC do *Campus* João Pessoa do IFPB, e suas implicações na evasão escolar e na permanência dos estudantes dos cursos FIC, foi motivado, sobretudo, pelo desejo pessoal e profissional do pesquisador: primeiro, pelo fato de compreender a relevância histórica da educação profissional para a sociedade brasileira; segundo, pela participação do próprio pesquisador como estudante de cursos FIC e técnico ao longo da vida, e por sua experiência enquanto instrutor no Sistema S, mais precisamente, no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), bem como em escola privada também nos cursos FIC, antes de ingressar como servidor na Rede Federal de Ensino; terceiro, por ter vivido a experiência de participar como coordenador adjunto do processo de implantação (2012) e execução do programa no *Campus* João Pessoa do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), e quarto e último, pela inquietação quanto ao resultado do programa, que, para além dos avanços e benefícios sociais e educacionais da sua proposta, convive com níveis expressivos de evasão, como veremos mais adiante, ainda que demonstrando uma tendência decrescente. Por fim, pela percepção de que estando em seu terceiro ano de existência, o PRONATEC apresenta carência de pesquisas voltadas ao objeto estudado.

Motiva, ainda, a ausência de estudos sobre a evasão e a permanência escolar bem como da gestão dos processos de aprendizagem organizacional no âmbito do PRONATEC, objeto central desta pesquisa. Percebe-se, em especial, uma enorme lacuna em estudos relacionados ao fenômeno da evasão escolar, especialmente no âmbito da educação profissional, constatada pela dificuldade de se acessar números consolidados, por certa tendência à naturalização do problema perante as instituições públicas, mas, principalmente, pela escassez de pesquisas na área.

Almeja-se que os resultados alcançados neste trabalho possam subsidiar melhorias na execução desse programa educacional, que embora disponibilize todos os recursos aos

estudantes matriculados, ainda apresenta índices consideráveis de desistência, reprovação e evasão.

Espera-se, ainda, que os apontamentos oriundos desta análise sejam úteis para futuros trabalhos acadêmicos sobre cursos de qualificação profissional ou formação inicial e continuada, podendo, inclusive, ser estendidos a outras modalidades de ensino ofertadas em instituições de ensino, tais como: superiores de tecnologia, bacharelados, licenciaturas, técnicos Integrados ao ensino médio e técnicos subsequentes ao ensino médio e até mesmo pós-graduações.

Ao longo da história brasileira, desde o período colonial, a educação profissional tem despertado inúmeras reflexões e desafios, em virtude dos interesses diversos, estatais e não estatais, e da própria complexidade multidisciplinar, multicultural e multiprofissional que envolve a temática. Desta forma, as políticas de educação profissional representam um campo fértil de estudos, bem como a geração de possibilidades de práticas inovadoras que atendam às demandas que emergem a partir dos contextos históricos, sociais e culturais de uma determinada sociedade e promovam a melhoria e qualidade de vida das pessoas.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A evasão escolar no PRONATEC *Campus* João Pessoa do IFPB, nos cursos FIC⁵, uma das temáticas deste estudo, apresentou números significativos nos períodos 2013 e 2014.1, recorte temporal desta pesquisa. Muito embora, tenha-se percebido decréscimo entre um período e outro, o que representa melhoria entre os índices destes períodos.

No ano de 2012, no *Campus* João Pessoa do IFPB, foram ofertadas 995 vagas em cursos FIC pelo PRONATEC com 886 matrículas confirmadas, das quais 580 educandos concluíram e foram certificados. Considerando estes números, apresenta-se um índice de 65,4% de estudantes concluintes, 34,6% que não concluíram por desistência, por evasão ou por reprovação (SISTEC e Coordenação PRONATEC/IFPB *Campus* João Pessoa, 2015).

A primeira turma ofertada pelo programa foi denominada Auxiliar Administrativo – T1 (Tarde 1), e iniciou suas atividades com 20 alunos, representando o ponto de partida para um

⁵De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), sancionada sob nº 9394 no ano de 1996 prevê a oferta de cursos voltados à EP e as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Técnica de Nível Médio (Resolução 06/2012) estabelece a abrangência de cursos que podem ser identificados no âmbito da EP: a) formação inicial e continuada (FIC) ou qualificação profissional; b) educação técnica de nível médio; e c) educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação.

universo educacional repleto de novas experiências e que exigiria a construção de diversos processos administrativo-acadêmicos peculiares ao nível de formação inicial e continuada, antes pouco explorado na instituição. Nesta turma pioneira os 20 estudantes matriculados concluíram com êxito.

Em 2013, a oferta cresceu substancialmente, pois, o *Campus* João Pessoa, junto ao Núcleo Central do PRONATEC, decidiu pactuar com o Ministério da Educação e Cultura, um número muito superior ao pactuado em 2012. Foram ofertadas 2.210 vagas, com a confirmação de 1.970 matrículas. Neste período, cerca de 1.388 estudantes foram certificados, representando um índice 70,46% de concluintes aprovados (SISTEC e Coordenação PRONATEC/IFPB *Campus* João Pessoa, 2015). Essa melhora no índice de permanência e, conseqüentemente, diminuição da evasão representa um dos dados sobre os quais pretendemos nos debruçar, para compreender os processos de gestão e de aprendizagem organizacional.

No que se refere ao período 2014.1, o crescimento do número de vagas pactuadas em relação aos períodos iniciais (2012 e 2013) foi considerável. Inclusive, porque neste ciclo, as Unidades Remotas (UR's) e outras ações, dentre elas o Programa Mulheres Mil (MM)⁶, também foram incorporadas às ofertas no âmbito da formação inicial e continuada. Nesse sentido, foram ofertadas 1.728 vagas apenas para o primeiro semestre do ano letivo de 2014, efetivando-se 1.491 matrículas e elevando o índice de concluintes para quase 80% (SISTEC e Coordenação PRONATEC/IFPB *Campus* João Pessoa, 2015).

O PRONATEC é uma política pública educacional do Governo Federal que disponibiliza uma série de incentivos para permanência do discente, tais como: doação de material didático completo; subsídio em forma de pecúlio para a assistência estudantil, que tem por finalidade o pagamento de transporte e alimentação diária; acesso à assistência médica e odontológica na instituição ofertante; recebimento de fardamento, seguro estudantil, professores qualificados e selecionados por meio de editais e toda assistência pedagógica administrativa por meio de uma equipe multiprofissional (BRASIL, 2015). Mesmo assim, apresenta números consideráveis de não-concluintes, conforme serão demonstrados no capítulo 5 deste trabalho.

⁶Refere-se a uma política pública que está inserida no conjunto de prioridades do Governo do Brasil, em especial no eixo promoção da equidade, igualdade entre sexos, combate à violência contra mulher e acesso à educação. Está estruturado em três eixos – educação, cidadania e desenvolvimento sustentável – o programa visa possibilitar a inclusão social, por meio da oferta de formação focada na autonomia e na criação de alternativas para a inserção no mundo do trabalho, para que estas mulheres consigam melhorar a qualidade de suas vidas e das suas comunidades. Disponível em <<http://mulheresmil.mec.gov/o-que-e-44388>>. Acesso em 21 out. 2015.

Partindo das perspectivas expostas anteriormente, estes índices desafiam ações investigativas que viabilizem o mapeamento das medidas realizadas pela equipe gestora do PRONATEC no *Campus* João Pessoa para minimizar a evasão escolar e potencializar a permanência dos estudantes dos cursos FIC ofertados por esta entidade. Desta maneira, os processos de aprendizagem organizacional relacionados à evasão escolar e permanência e suas implicações para a gestão do PRONATEC no *Campus* João Pessoa do IFPB, necessitam ser melhor compreendidos pelos sujeitos em geral.

Portanto, a partir da constatação da existência de números expressivos que representam a não-conclusão de cursos por parte de evadidos, desistentes e reprovados, tem-se o desafio de mapear as medidas realizadas para garantir a permanência e o combate à evasão e de compreender os processos da aprendizagem organizacional construídos a partir destas práticas, buscando-se responder o seguinte problema de pesquisa: **que estratégias de gestão educacional são articuladas pela equipe gestora do PRONATEC no *Campus* João Pessoa do IFPB, a partir da gestão dos processos de aprendizagem organizacional relacionados às questões da evasão escolar e da permanência no âmbito dos cursos de formação inicial e continuada?**

1.3 OBJETIVOS GERAL

Para buscar responder à questão de pesquisa proposta, foram traçados os seguintes objetivos geral e específicos:

1.3.1 Objetivo geral

Analisar as estratégias de gestão educacional articuladas pela equipe gestora do PRONATEC no *Campus* João Pessoa do IFPB, a partir da gestão dos processos de aprendizagem organizacional relacionados às questões da evasão escolar e da permanência no âmbito dos cursos de formação inicial e continuada.

1.3.2 Objetivos específicos

a) Levantar o quadro de evasão escolar e permanência no âmbito dos cursos FIC ofertados pelo *Campus* João Pessoa do IFPB no âmbito do PRONATEC, no período entre 2012 e 2014.1.

b) Compreender os processos de aprendizagem organizacional junto à equipe gestora do PRONATEC *Campus* João Pessoa, especificamente relacionadas à evasão escolar e permanência.

c) Mapear, no âmbito do Programa, as medidas previstas e realizadas, no campo da gestão educacional, para a garantia da permanência e o combate à evasão escolar.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O desenvolvimento de uma pesquisa necessita do delineamento metodológico que deverá ser considerado, no intuito de contribuir para melhor investigar a questão problema estabelecida e, conseqüentemente, subsidiar o alcance dos objetivos propostos.

De acordo com Silva (2003, p. 25), a “metodologia é o estudo do método na busca de determinado conhecimento”. Ou seja, utiliza-se a metodologia científica para solucionar determinada problemática levantada pelo pesquisador e, por intermédio dos dados e informações coletadas e analisadas, pode chegar-se a possíveis respostas.

Neste estudo, o procedimento metodológico adotado foi descritivo e exploratório, coma natureza dos dados quantitativa e qualitativa. Neste sentido, Silva (2003) e Gil (2010) convergem que a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis. Entende-se que um estudo descritivo busca analisar as relações existentes na pesquisa até determinado grau de profundidade científica. No que se refere à pesquisa exploratória, Gil (2010, p.27) entende que

tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

Pode ser verificado que neste trabalho além de descrever as características do fenômeno estudado, buscou-se alcançar o máximo possível de descobertas a respeito deste e viabilizar estudos aprofundados em relação à temática em questão, como forma de melhoria de conhecimentos e informações sobre o objeto de estudo, além de agregar novos conhecimentos, sendo, portanto, esta pesquisa de destacado valor social.

A respeito da natureza de dados e informações, Lakatos e Marconi (2010) entendem a pesquisa que se preocupa em “analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”, como tendo uma característica qualitativa”. Portanto, por meio de entrevistas será possível promover esta abordagem. Já a abordagem

quantitativa, de acordo com Richardson *et al* (1999, p.70 apud Lakatos e Marconi 2010, p.270) é aquela que

se caracteriza pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

Tem-se que neste estudo, dados numéricos relacionados às conclusões e não conclusões dos cursos foram levantados. Portanto, a natureza de dados quali-quantitativa está presente neste trabalho.

Utilizou-se nesta pesquisa os seguintes procedimentos de coleta de dados: 1) pesquisa bibliográfica (livros, artigos, dissertações, teses, dispositivos legais, sites e outras publicações) 2) levantamento de dados a partir de registros da coordenação do PRONATEC no IFPB *Campus* João Pessoa e de sistemas de controle do Governo Federal, especialmente o SISTEC, que pode ser considerado uma pesquisa documental; 3) questionário; 4) entrevistas com gestores do programa que tiveram experiências práticas com a temática.

A pesquisa bibliográfica está relacionada à utilização de registros disponíveis, construídos por intermédio de pesquisas anteriores a partir de documentos impressos e devidamente registrados.

Já o levantamento de dados no SISTEC foi realizado por meio de pesquisa documental, denominado por Gil(2000) como dados secundários, por não serem fornecidos diretamente pelas pessoas e que não estão contidos em folhas de papel, mas, sim, em vídeos, CDs etc.

Quanto ao questionário, segundo Gil (2000, p.134), “é uma técnica de coleta de dados que consiste em um rol de questões propostas por escrito às pessoas que estão sendo pesquisadas”. Para este autor, é possível se falar em dois tipos de questionários, aquele que é auto aplicado, em que o entrevistado responde de próprio punho e o aplicado que se trata daquele em que o entrevistador quem registra as respostas. Para este estudo, foi utilizado o questionário auto aplicado.

A entrevista é compreendida como um instrumento que viabiliza a apropriação de informações relacionadas a um determinado fenômeno, a partir da troca existente entre o pesquisador e o pesquisado, neste momento é possível aprender o que estes sujeitos entrevistados dispõem a respeito do objeto estudado. Podem ser classificadas em não-diretivas e estruturadas, a primeira parte de um discurso livre e a segunda são direcionadas e construídas de maneira prévia e categorizada. (SEVERINO, 2007).

Ainda no que concerne à entrevista, Bardin (2011) classifica como diretiva e não diretiva, que se assemelha ao livre discurso, e a semidiretiva ou semiestruturada, que

representam aquelas que obedecem a um plano, guiada, esquematizada e com foco, são consideradas menos complexas, porém este mesmo autor aponta a necessidade de registro e transcrição na íntegra do que foi exposto, isso envolve inclusive manifestações como risos, pausas, inclusive estímulos provocados pelo entrevistador.

Portanto, destaca-se que neste estudo foi utilizada a entrevista semiestruturada ou semidirecionada, que se aproxima bastante do conceito amplo que Severino (2007, p.125) descreveu para a estruturada:

Aquela em que as questões são direcionadas e previamente, com determinada articulação interna. Aproxima-se mais do questionário, embora sem a impessoalidade deste. Com questões bem diretivas, obtém, do universo de sujeitos, respostas também mais facilmente categorizáveis, sendo assim muito útil para o desenvolvimento de levantamentos sociais.

Desta maneira, por meio dos registros adquiridos a partir do roteiro de entrevista adotado, espera-se alcançar o objetivo geral desta pesquisa que é analisar as estratégias de gestão educacional que são articuladas pela equipe gestora do PRONATEC no *Campus* João Pessoa do IFPB, a partir da gestão dos processos de aprendizagem organizacional relacionados às questões da evasão escolar e da permanência no âmbito dos cursos de formação inicial e continuada.

Os sujeitos da pesquisa estão representados pelos atores sociais, identificados de forma genérica, como equipe gestora, elencados abaixo:

- 1) coordenador adjunto e supervisores do PRONATEC no *Campus* João Pessoa;
- 2) coordenador (a) geral do programa, que desenvolveu suas atividades na reitoria, no que tange ao olhar desta pesquisa voltado especificamente para o *Campus* João Pessoa.

Considerando o enfoque qualitativo da pesquisa, e considerando, também, o entendimento de Silva (2003), que compreende por população ou universo “um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, ao menos, uma característica em comum”, entendeu-se não haver necessidade de seleção de amostra, tendo sido considerados para efeitos da entrevista todos os supervisores que atendiam ao critério pré-estabelecido de tempo de experiência no Programa (pelo menos, dois anos).

No *Campus* João Pessoa foram ofertadas 34 turmas em 2012, que foram acompanhadas por 07 supervisores e 69 turmas, em 2013, com a atuação de 19 supervisores, sendo que 07 deles atuaram em 2012, e 12 selecionados para aquele ano. Já em 2014.1, foram ofertadas 49 turmas, com a atuação de 13 supervisores, sendo que destes 13, 05 participaram em 2012 e em 2013, enquanto que os outros 8 ingressaram no programa em 2013. Desta maneira, optou-se

por selecionar o universo de supervisores com atuação em, pelo menos, dois anos do programa. Desta forma, foram entrevistados treze (13) supervisores.

Todos os entrevistados tornaram-se cientes e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), autorizando, assim, o diálogo. A identificação dos entrevistados foi preservada, conforme se estabelece no TCLE. Desta maneira, seus nomes foram ocultados e substituídos por representação codificada, neste caso, foi estabelecido S para os supervisores, acompanhado de numeração correspondente e, C para coordenadores. Tem-se que atuaram no programa dentro do prazo estabelecido: S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S12, S13 e S14 bem como C1 e C2.

O questionário (Apêndice A) aplicado foi comum a todos que formavam a equipe gestora que compunha o universo da pesquisa, por meio dele obtiveram-se os dados sociais, acadêmicos e profissionais. Já as entrevistas foram construídas e adequadas em 03 modelos com 18 perguntas cada, conforme apresentados nos apêndices B, C e D, destinados à supervisão, à coordenação adjunta e à coordenação geral, respectivamente.

Estas, foram compostas de roteiros semiestruturados a fim de explorar os indicadores da evasão escolar e da permanência, da aprendizagem nos níveis individual (AI), de grupo (AG), organizacional (AO) e interorganizacional (AINTER) e as estratégias articuladas pela gestão. Em cada indicador foram estabelecidas categorias de análises, conforme expõe o Quadro 01.

Quadro 01 – Indicadores, processos e categorias para análise dos dados

Indicadores	Processos	Categorias			
Evasão escolar e Permanência	Fatores e aprendizagens	Fatores de evasão	Aprendizagens com a evasão	Fatores da permanência	Aprendizagens com a permanência
Aprendizagem Individual	Geração da aprendizagem e aquisição do conhecimento	Busca de informações	Observação		Treinamento
Aprendizagem de grupo	Compreensão e Disseminação	Socialização	Discussão		Geração de ideias
Aprendizagem Organizacional	Institucionalização	Sistematização	Mudanças		
			Operacionais	Gerenciais	Culturais
Aprendizagem Interorganizacional	Parceria entre as organizações	Práticas de trabalho	Processo produtivo		Inovação tecnológica
Estratégias articuladas	Estratégias por nível de aprendizagem	Individual	Grupo	Organizacional	Interorganizacional

Fonte: Pesquisa direta, 2015. Elaborada pelo autor, 2015.

As quinze (15) entrevistas foram executadas entre os tempos individuais de 30 a 50 minutos, a transcrição e revisão de cada uma delas foi efetuada em tempo médio de 10 horas, ou seja, foram dedicadas aproximadamente 150 horas para esta fase. Em seguida, foram organizados em arquivo *word*, os grupos de respostas de todos os entrevistados por sequência de perguntas, sendo procedida a partir daí a análise para os indicadores e categorias escolhidos para este estudo.

Quanto ao procedimento de análise dos resultados, utilizou-se do desenvolvimento da análise de conteúdo, entendida por Bardin (2011, p.49) “como a técnica que trabalha a fala, ou seja, a prática da língua realizada por emissores identificáveis [...], e tenta compreender o ambiente num determinado momento, com a contribuição das partes observáveis”. Esta análise foi promovida utilizando-se dos arquivos em que constavam os registros das transcrições considerando os indicadores, processos e categorias expostos por meio do Quadro 01.

Encerrou-se a pesquisa com as interpretações, discussões e apresentação das considerações finais, em que constam reflexões e apresentação do atingimento dos objetivos propostos, proposições de melhorias de gestão, sugestões de novos estudos e a expectativa de contribuição, em especial aos processos de aprendizagem organizacional e ao enfrentamento da evasão escolar e, conseqüentemente, à melhoria da permanência nos cursos FIC, ofertados pelo PRONATEC do IFPB no *Campus* João Pessoa.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada em 06 capítulos, no primeiro está a introdução, composto pela justificativa, problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, metodologia da pesquisa e estrutura do trabalho.

No que se refere ao segundo capítulo, apresenta-se breve histórico da educação profissional no Brasil pós LDBN(1996), de modo particular quanto ao PRONATEC, sua relação com a educação profissional e com a qualificação profissional, construída a partir dos levantamentos que envolvem, em especial, o nível de formação inicial e continuada, a estrutura e funcionamento do programa e o contexto desta política no IFPB/*Campus* João Pessoa.

Nessa parte do trabalho, para desenvolver aspectos teóricos relacionados à educação profissional e à qualificação profissional, foram utilizados, Manfredi (2002), Ney(2008), Pereira e França (2012), Pontes (2011) e Prestes e Vêras (2009).

No Capítulo 3, apresentam-se aspectos gerais relacionados à evasão escolar e à permanência na educação brasileira, por meio de conceitos, características, atores sociais

envolvidos nestes processos, reflexões inerentes ao problema da evasão e da permanência na escola, na perspectiva da garantia dos direitos. Cabe ressaltar que na análise e interpretação dos resultados, serão demonstrados dados gerais sobre o processo de evasão escolar e permanência no PRONATEC – *Campus* João Pessoa do IFPB, subsidiados por números consolidados a partir do Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (SISTEC), bem como por meio de levantamentos junto à coordenação do Programa no *Campus* João Pessoa. Números que envolvem evasão, desistência, reprovação e conclusão, organizados por supervisores e por eixos tecnológicos.

Alguns trabalhos relacionados à evasão foram utilizados para subsidiar questões gerais sobre a temática. A Rede Ibero Americana de Trabalho e Estudos sobre a Educação Profissional e Evasão Escolar (RIMEPES), grupo de pesquisa registrado junto a CAPES que congrega inúmeras publicações relacionadas à EP e o livro (DORE *et al*, 2014) dão uma grande contribuição ao aporte teórico desta etapa.

Os capítulos 2 e 3 contribuem para melhor situar o PRONATEC no contexto da história da educação profissional, no Brasil, apresentando seus aspectos históricos, dispositivos legais, aspectos pedagógicos, estrutura de funcionamento e características gerais de sua execução no IFPB/*Campus* João Pessoa e promove uma leitura e reflexões a respeito da permanência e da evasão entendidos como garantia dos direitos à educação.

Este caminho percorrido pelos capítulos supracitados é de fundamental importância para estruturar a ideia proposta pelo capítulo 4 que contempla a aprendizagem organizacional no âmbito do PRONATEC. Nesta perspectiva, necessitou-se recorrer aos conceitos e fundamentos da aprendizagem organizacional, identificar e descrever as diferentes abordagens e conceitos relacionados à gestão educacional. Para estruturar teoricamente este capítulo, buscou-se aporte em autores como: Silva (2009), Garvin (2002), Senge (2013) no âmbito da AO e Castro (2007), Libâneo *et al* (2012), Lopes (2012) e Cabral (2011), no que se refere a GE.

No capítulo 5 apresentam-se as interpretações e discussões dos dados coletados, momento de extrema relevância, pois evidencia a partir do olhar da equipe gestora, os fatores que contribuíram para a evasão e a permanência dos estudantes no programa, como ocorreram os processos de aprendizagem organizacional nos níveis individual, de grupo, organizacional e interorganizacional e quais estratégias e práticas foram desenvolvidas por meio dessas aprendizagens para fins de potencialização da permanência e minimização da evasão escolar. Neste capítulo também identificam-se articulações entre os resultados alcançados e as literaturas correspondentes.

Por fim, no capítulo 6 são apresentadas as considerações finais, resgatando os objetivos estabelecidos nesta pesquisa e apresentando o desenvolvimento de cada um deles, encerrando com as proposições de outras pesquisas.

2 PRONATEC: UM NOVO CAPÍTULO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL

Neste capítulo, nos interessa apresentar uma breve visão a respeito da educação profissional no Brasil pós aprovação da LDBN em 1996 que mesmo descrevendo algumas questões relacionadas ao Ensino Técnico de Nível Médio a ênfase central está voltada ao nível qualificação profissional ou formação inicial e continuada. Busca-se também, situar o PRONATEC no âmbito da educação e da qualificação profissional, a respeito deste programa, são explorados aspectos gerais, tais como: fundamentos legais, estrutura e funcionamento e o seu desenvolvimento no *Campus* João Pessoa do IFPB.

2.1 EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL – BREVE HISTÓRICO – PÓS LDBEN (1996)

A discussão sobre as políticas educacionais voltadas à educação profissional no Brasil ainda é considerada emergente em nossa sociedade. É possível identificar inúmeras transformações ao longo da história brasileira neste sentido. Nos anos 1990, todas as instituições públicas e privadas obrigatoriamente tiveram que ajustar-se às diretrizes aprovadas pela Lei 9.394/96 regulamentada pelo Decreto-lei 2.208/97 que instituiu a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional a partir de então. Neste contexto, segundo Manfredi (2002, p.128)

A reforma do ensino médio e profissional do governo FHC, tal como inúmeras outras reformas que têm conformado as políticas educacionais, anuncia como seu objetivo prioritário a melhoria da oferta educacional e sua adequação às novas demandas econômicas e sociais da sociedade globalizada, portadora de novos padrões de produtividade e competitividade.

Desta forma, dentre as medidas adotadas pelo governo, destaca-se o retorno ao isolamento do ensino médio, ou seja, a segregação do ensino profissional do médio. No entanto, para aqueles interessados em absorver uma formação técnica profissional, a LDB instituiu a oferta de cursos técnicos nas modalidades subsequentes e concomitantes.

Segundo Pontes (2011, p.218), a criação desse sistema que segregava os cursos técnicos e ensino médio em níveis distintos de atendimento “sofreu influência de avaliações de consultores do Banco Mundial e de outras instituições públicas nacionais”. Esta segregação também foi influenciada pela consideração de que existia um alto custo na oferta de cursos técnicos integrados ao ensino médio, os quais estavam formando pessoas para ingressarem em bons cursos superiores e não para atender às demandas do mundo do trabalho e sua segregação atenderia às pressões sociais pela democratização do ensino médio e a necessidade de

racionalização dos custos devido à racionalização dos custos devido a redução os fundos públicos nacionais e internacionais (KUENZER, 1997 *apud* PONTES, 2011 p.218).

Destaca-se que a polivalência e a politecnia influenciou a concepção da LDBN e a perspectiva da educação para o trabalhador, e aí teve na reforma da educação, que, pela primeira vez a Educação Profissional aparece na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Essa centralidade na educação para o trabalho foi impulsionada, porque o mundo do trabalho mudou.

Por meio da nova LDBN, os objetivos da educação profissional passam a ser dispostos da seguinte maneira: 1) Formar técnicos de nível médio e tecnólogos de nível superior para os diferentes setores da economia; 2) Especializar e aperfeiçoar o trabalhador em seus conhecimentos tecnológicos; e 3) Qualificar, requalificar e treinar jovens e adultos com qualquer nível de escolaridade, para sua inserção e melhor desempenho no exercício do trabalho. Desta maneira, o Quadro 02 ilustra a nova estrutura para esta categoria de ensino.

Quadro 02 – Níveis de oferta da educação profissional à luz do Decreto 2.208/97

NÍVEL	CARACTERÍSTICA
Básico	Destinado aos jovens e adultos, independente de escolaridade anterior, é uma modalidade em que os cursos não necessitam de regulamentação curricular e poderão ser ministrados em diversos espaços sociais, sejam escolas, sindicatos, empresas, dentre outros. Para os egressos destes cursos seriam conferidos certificados de qualificação profissional. (Previsto pelo art.4º, decreto 2208/97).
Técnico	Destinado aos egressos do ensino médio. Sua estrutura curricular é própria e independente do ensino médio. Efetiva-se por meio de ofertas de forma concomitante ou sequencial ao ensino médio. Só é conferido o diploma de técnico aos que concluíram o ensino médio.
Tecnológico	Representam cursos superiores na área tecnológica e destinam-se aos egressos do nível médio e/ou técnico.

Fonte: Adaptado de Manfredi (2002, p.130).

Conforme defende Manfredi (2002, p.119)

O projeto de reforma do ensino médio e profissional que foi instituído, embora nascido de propostas distintas, acabou por configurar um desenho de ensino médio que separa a formação acadêmica da Educação Profissional, aproximando-se muito mais dos interesses e das recomendações dos órgãos internacionais do que das perspectivas democratizantes inerentes aos projetos defendidos pelas entidades da sociedade civil.

A afirmativa de Manfredi está diretamente relacionada ao fato de nos anos 90 do século XX, diferentes grupos sociais estarem ativamente apresentando seus projetos relacionados ao contexto educacional brasileiro que inclusive contemplava ações relacionadas à educação profissional.

De todo modo, estas discussões tiveram seus reflexos no processo de mudança de Presidência, quando por intermédio do Decreto 5.154/2004 o Governo Lula, sob nova perspectiva, retoma a possibilidade de articulação entre o ensino técnico, integrado ao ensino médio.

De acordo com Pereira e França (2012), ao analisar as políticas de educação profissional entre o Governo Lula e FHC estas, não se distinguem na ótica de que devem ser conduzidas a partir de parcerias entre o público e privado. Porém, é possível identificar rupturas entre os dois períodos, dentre elas: 1) a de que no novo governo a educação é compreendida como uma conexão entre todos os níveis de ensino, enquanto que no governo FHC a ênfase estava no ensino fundamental; 2) A mudança de focalização, onde no período FHC, as políticas eram principalmente, voltadas para a estabilidade monetária com ênfase na privatização enquanto que o Governo Lula propôs políticas hegemonicamente voltadas às questões sociais.

Apesar dessas concepções identificadas no Governo Lula, existem críticas a respeito do Decreto 5.154/2004, por ser entendido apenas como uma promessa de campanha e que esta articulação entre o ensino técnico integrado ao ensino médio foi disposta com a mesma relevância que as formas de oferta já elencadas nos documentos anteriores. E, que mesmo ratificando determinações existentes no decreto 2.208/97, Pereira e França afirmam que:

O Decreto 5.154/2004 gera a possibilidade de integração curricular entre a educação profissional técnica de nível médio e o ensino médio, no sentido de buscar a unidade entre a concepção e a execução, apesar de estar inserido em um modelo de sociedade, de educação e de escola capitalista.

Saindo da esfera de decisões meramente políticas, alguns autores como Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005, p.19 apud PEREIRA e FRANÇA, 2011) produzem algumas informações expressando a postura que o MEC deveria assumir:

[...] encaminhar ao Conselho Nacional de Educação uma proposta de Diretrizes Operacionais e de revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais coerentemente com a nova concepção [...] o Ministério deveria fomentar a implantação do ensino médio integrado em sua própria rede e nas redes estaduais [...] a necessária proposição das novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio e a Educação Profissional [...]

Desta maneira, a proposta de novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio sistematizaria ações educacionais que contemplassem a formação integral, humanística, de cultura geral e técnica e promoveria a ruptura histórica relacionada à educação profissional manifestada nos conflitos entre a formação geral e específica (profissional) bem como entre o político e técnico, e promoveria também um combate à dificuldade de compreender a educação como uma integração entre o trabalho, a ciência, a tecnologia e a cultura no sistema capitalista.

Sendo assim, com esse novo olhar destaca-se a importância de acesso e permanência de toda a sociedade no ambiente escolar. (PEREIRA e FRANÇA, 2012).

Têm-se que no governo Lula, algumas ações começaram a surgir, tais como a Programa Escola de Fábrica, instituído pela lei 11.180/2005, o Projovem criado em 2005, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) em 2007 que tinha como um dos focos a expansão da Rede Federal de Educação Profissional em todo o território brasileiro, o programa Brasil Profissionalizado para financiar esta expansão no intuito de resgatar o Proeja⁷ nas redes estaduais de ensino e a Educação de Profissional de Nível Médio. Surgiu também, o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil por intermédio do Decreto 6.301, de 12 de dezembro de 2007. Já em 2008, eis que é aprovada a Lei 11.741/2008, a qual implicou em algumas alterações, dentre elas a inclusão orgânica da Educação Profissional na LDBN/96 e neste mesmo ano a maioria dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET'S) são transformados em Institutos federais por meio da Lei 11.892/2008. Destacam-se ainda, os decretos que resultaram na ampliação de vagas gratuitas em cursos técnicos de modulados com 160h de carga horária mínima no Sistema S, voltados a estudantes e trabalhadores de baixa renda e ou empregados ou desempregados brasileiros (PEREIRA e FRANÇA, 2011).

Percebe-se que a discussão central da maioria das ações voltadas à qualificação e educação profissional é marcada por uma dicotomia. A maioria dos críticos as entendem como políticas compensatórias e afirmam que estas não promovem a diminuição da desigualdade social pelo fato de não construírem nos cidadãos a compreensão das conexões entre os aspectos socioeconômicos surgidos nos contextos históricos mundiais, nacionais e locais e são qualificadas exclusivamente para atender às demandas de mercado. Percebe-se que ao longo da história do Brasil tenta-se encontrar caminhos que melhor desenvolvam as práticas relacionadas à educação profissional no que tange tanto o ensino técnico de nível médio quanto à qualificação profissional.

No ano de 2012, já no Governo Dilma Rousseff é aprovada a Resolução Nº 6, de 20 de setembro de 2012, que define as Diretrizes Curriculares para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio e Tecnológica, nos termos da Lei 9.394/96 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, alterada pela Lei 11.741/2008 com a seguinte abrangência:

- I – Formação Inicial e continuada ou qualificação profissional;
- II – Educação Profissional Técnica de Nível Médio;

⁷ O Proeja representa o Programa Nacional de Integração da Educação Básica com a Educação Profissional na modalidade da Educação de Jovens e Adultos. Sua principal base legal é o Decreto 5840 de 13 de julho de 2006. Dispõe das seguintes possibilidades de oferta: Ensino Fundamental (EJA) com qualificação profissional; Ensino Médio (EJA) com qualificação profissional; Ensino Médio (EJA) com Educação Profissional Técnica. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/proeja>>. Acesso em 20out.2015.

III – Educação Profissional Tecnológica, de graduação e de pós-graduação

Parágrafo único: As instituições de Educação Profissional e Tecnológica, além de seus cursos regulares, oferecerão cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional para o trabalho, entre os quais estão incluídos os cursos especiais, abertos à comunidade, condicionando-se a matrícula à capacidade de aproveitamento dos educandos e não necessariamente aos correspondentes níveis de escolaridade (MEC/CNE/CEB,2012, p.1)

Desta forma, é relevante compreender quais as características e o que diferencia os cursos de formação inicial continuada ou qualificação profissional da educação profissional técnica de nível médio. Segundo Ney (2008, p.132), os cursos e programas de formação inicial e continuada podem ser estruturados da forma como está apresentada no Quadro 03.

Quadro 03 - Cursos e programas de formação inicial e continuada, formas e finalidades das ofertas.

OFERTAS	
FORMA	FINALIDADE
Capacitação	Visa à capacitação para um exercício profissional, ou seja, para uma habilitação profissional. Exemplo: formação de um torneiro mecânico.
Aperfeiçoamento	Visa a melhoria da capacidade profissional. Exemplo: o torneiro mecânico realizar um curso ou programa para melhorar sua competência em trabalhar em torno revólver, fabricando parafusos.
Especialização	Visa à obtenção de uma especialização. Exemplo: o torneiro mecânico realizar um curso ou programa, buscando se especializar em torno automático.
Atualização	Visa a atualização profissional em razão da mudança do modo de fabricação ou de uma nova inovação tecnológica. Exemplo: o torneiro mecânico faria um curso ou programa, buscando se atualizar em tornos automáticos informatizados.

Fonte: Adaptado de Ney (2008, p.132 – 133).

A aprovação dessas Diretrizes representou um passo importante para a institucionalização e sistematização das ações voltadas à Educação Profissional de Educação Técnica de Nível Médio.

Retomando-se a Lei 11.892/2008, que criou os Institutos federais, destaca-se que esta representa um marco histórico para a Educação Profissional no Brasil, inclusive representa a base para as Diretrizes Curriculares instituídas, e o PRONATEC pode ser entendido como fruto deste novo ordenamento jurídico da Educação Profissional no Brasil, que fornece atualmente educação profissional técnica de nível médio, conforme será visto a seguir.

2.1.1 PRONATEC como política de educação profissional ofertante de cursos técnicos de nível médio.

A educação profissional em seus diversos níveis, sempre foi objeto de transformações por meio dos poderes vigentes no intuito de adaptá-la ao contexto histórico, político, econômico e social de cada época. Neste sentido, fazendo um recorte temporal, destaca-se o estabelecimento dos níveis da educação profissional instituídos pela LDBN aprovada em 1996, no período FHC, posteriormente alterada pela Lei 11.741/2008, no governo Lula, a qual prevê o desenvolvimento da educação profissional técnica de nível médio, organizada da seguinte forma:

- 1) Articulada com o ensino médio;
- 2) Subsequente ao ensino médio, destinado a estudantes que já o concluíram.

No que tange à educação profissional de nível médio articulada com o ensino médio, esta será desenvolvida de duas maneiras, conforme prevê a LDBN/1996, atualizada pela lei 11.741/2008, em seu art. 36 - C:

I) Integrada, oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino fundamental, sendo o curso planejado de modo a conduzir o aluno à habilitação profissional técnica de nível médio, na mesma instituição de ensino, efetuando-se matrícula única para cada aluno; II) concomitante, oferecida a quem ingresse no ensino médio ou já o esteja cursando, efetuando-se matrículas distintas para cada curso. Estes cursos poderão ser ofertados: a) - na mesma instituição de ensino, aproveitando-se as oportunidades educacionais disponíveis; b) em instituições de ensino distintas, aproveitando-se as oportunidades educacionais disponíveis; c) em instituições de ensino distintas, mediante convênios de Intercomplementaridade, visando ao planejamento e ao desenvolvimento de projeto pedagógico unificado. (BRASIL,2008).

O art. 36 – D da LDB dispõe que “os diplomas de cursos de educação profissional técnica de nível médio, quando registrados, terão validade nacional e habilitarão ao prosseguimento de estudos na educação superior”. O parágrafo único desse mesmo artigo rege que aqueles cursos técnicos de nível médio ofertados nas formas articulada concomitante e os ofertados na forma subsequente, se estruturados e organizados em etapas com terminalidade, possibilitarão aos estudantes certificações de qualificação para o trabalho após a conclusão de cada etapa intermediária prevista como condição de saída. Isso significa aproveitar cada etapa (módulo) que caracterize uma qualificação para o trabalho.

Desta maneira, apresenta-se no Quadro 04, um resumo relacionado à forma de oferta de educação profissional técnica de nível médio e suas características principais.

Quadro 04 – Formas de ofertas de cursos técnicos – características principais

Ofertas de cursos técnicos			
Forma	Requisitos	CH mínima	Título final
Articulada Integrada	Nível fundamental concluído	800, 1000 ou 1200h (conforme CNCT)	Técnico de Nível Médio em uma habilitação profissional.
Articulada concomitante	Matriculado no ensino médio	800, 1000 ou 1200h (conforme CNCT)	Certificação de técnico concomitante ao Ensino Médio
Subsequente	Tenha concluído o ensino médio	800, 1000 ou 1200h (conforme CNCT)	Certificação exclusiva de Técnico.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, 2015.

Tem-se que o PRONATEC, a partir de seus dispositivos legais, prevê a oferta de cursos Técnicos de Ensino Médio na forma que dispõe a Resolução Nº 06/2012 apresentada anteriormente. Esta oferta será executada pelo Sistema S, pela Rede Federal de Educação Profissional bem como pelas Entidades privadas habilitadas. As ofertas seguem os Eixos Tecnológicos dispostos no Catálogo Nacional de Cursos Técnicos.

Desta forma, entende-se o Programa como uma Política de Educação Profissional ofertante de cursos técnicos de ensino médio, na medida que se é parte integrante da Educação Básica, conforme demonstrados por meio da legislação, assumindo assim, uma dimensão mais ampla e complexa. Por outro lado, compreende-se o PRONATEC como uma Política de EP ofertante de Qualificação Profissional, ênfase maior deste estudo, conforme será demonstrado na seção seguinte.

2.1.2 PRONATEC como política de educação profissional ofertante de cursos de qualificação profissional

A política de qualificação profissional no Brasil, de acordo com Prestes e Vêras (2009), teve início na década de 60, século XX, quando registrou-se a criação do primeiro programa de governo voltado à formação profissional, o Programa Intensivo de Preparação de Mão de Obra (PIPMO) criado em 1963, o qual fora implementado pelo Sistema Nacional de Emprego (SINE) apenas em 1975, quando o Ministério do Trabalho o incorporou.

Em meados dos anos 1990, dois projetos organizados pelo Governo Federal relacionados à educação, qualificação e trabalho surgiram: um deles vinculados ao Ministério da Educação e Cultura por meio da Secretaria de Ensino Técnico (SENET) o outro vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego por meio da Secretaria de Formação de Desenvolvimento Profissional (SEFOR).

O projeto do MEC iniciou a reforma do ensino médio e técnico, enquanto que o projeto do Ministério do Trabalho originou um documento que embasou a estruturação do Plano Nacional de Educação profissional (PLANFOR) – o qual objetivava oferecer qualificação aos trabalhadores, principalmente aqueles portadores de baixa escolaridade e que estavam em situação de risco de trabalho. (MANFREDI 2002, p.114-119 *apud* PRESTES e VÉRAS, 2009).

O PLANFOR fora implementado de forma descentralizada por meio dos Planos Estaduais de Qualificação – PEQ's. O período de sua vigência está registrado entre os anos 1995 e 2002. O seu desenvolvimento ocorreu por intermédio de um conjunto de ações que visavam à qualificação e requalificação do trabalhador (MANFREDI, 2002).

Obviamente, todo esforço impresso a partir deste plano não significava garantia de emprego, no entanto o governo federal estimulava os estados a desenvolverem suas estratégias locais e regionais a fim de viabilizar oportunidades de trabalho às pessoas economicamente ativas (PEA). Por meio dessas possibilidades, caberia ao próprio trabalhador, à luz das políticas globalizadas e neoliberais, encontrar suas alternativas de trabalho e de renda e, conseqüentemente, a sua empregabilidade, afirma Prestes e Vêras, 2009.

Em 2003, portanto, já na vigência do Governo Lula, o PLANFOR foi substituído pelo Plano Nacional de Qualificação - PNQ. Além de promover reflexões a respeito dos planos anteriores o PNQ:

Realçou a noção de qualificação como construção social, questionou o discurso da “empregabilidade” e buscou centrar o entendimento da política pública de qualificação profissional na perspectiva dos *direitos sociais*, devendo nesses termos, ser objeto de uma política nacionalmente orientada para o desenvolvimento sustentável, a inclusão social e a consolidação da cidadania. (PRESTES e VÉRAS, 2009, p.56).

A partir deste breve histórico e dos debates recentes sobre políticas de qualificação, Lima (2007 *apud* PRESTES e VÉRAS, 2009) identificam 03 (três) concepções que se destacam, conforme demonstra o Quadro 05.

Quadro 05 - Principais concepções de políticas de qualificação

Período	Política	Concepções
1990 a 1996	PROJETO MTE/MEC	Qualificação como via de retorno ao emprego, diante de uma percepção do desemprego.
1996 a 2002	PLANFOR	PLANFOR que realça a concepção de qualificação política “ativa” de emprego e que tem como meta a qualificação de grande parte da população economicamente ativa, como garantia de empregabilidade do trabalhador e da competitividade da economia. Com forte inclinação para a globalização e neoliberalismo.
A partir de 2003	PNQ	Qualificação como direito social e como política pública se ancorando no Plano Nacional de Qualificação.

Fonte: Adaptado de Lima (2007, *apud* PRESTES e VÉRAS, 2009, p.57).

A terceira concepção apresentada por meio do PNQ tem avançado como uma política pública efetiva desde o Governo Lula. No contexto atual, por meio do governo da Presidenta Dilma Rousseff, surgem novas ações que intencionam, dentro dos objetivos propostos, serem desenvolvidos também nesta perspectiva. Dentre elas, o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), sob a responsabilidade do Ministério da Educação e Cultura, instituído pela Lei 12.513, de 26 de outubro de 2011, e posteriormente alterada pela Lei 12816/2013.

Neste sentido, de acordo com o dispositivo legal que instituiu o PRONATEC, este programa poderá atuar tanto na oferta de cursos de formação inicial e continuada quanto na oferta de cursos técnicos de nível médio.

Observa-se que o PRONATEC tem uma peculiaridade diferente de outros planos, pois é um Programa que atua em todos os níveis da educação básica, está em conformidade com os ditames das Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Técnica de Nível Médio e também é visualizado fazendo parte do Plano Nacional de Educação (2014-2024), conforme veremos a seguir.

2.1.3 PRONATEC no contexto do Plano Nacional de Educação (2014 – 2024)

O Plano Nacional de Educação apresenta em sua estrutura em que programas como o PRONATEC podem vir a ser ampliados ao longo da próxima década, podendo ser desenvolvido com a denominação atual ou com outra, a depender do governo vigente.

A este respeito, o Plano Nacional de Educação – PNE - (2014 - 2024), aprovado por intermédio da Lei 13.005, de 25 de junho de 2014, com vigência para 10 (dez) anos, dispõe em seu art.2º, inciso V, uma diretriz relacionada à “formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase em valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade”. Ou seja, representa a oficialização de um princípio a ser considerado no âmbito da educação profissional pela primeira vez estabelecida por intermédio de um plano educacional federativo.

No PNE (2014 – 2024), por meio de seus anexos, é apresentada à sociedade brasileira algumas metas que podem estar relacionadas também à formação profissional. A Meta 11 – Estabelece “duplicar as matrículas da educação profissional técnica de nível médio, assegurando a qualidade da oferta”. A fim de alcançar a meta proposta, instituiu-se estratégias para cada meta. Neste sentido, no que se refere à meta 11 (onze), 10 (dez) estratégias foram definidas, e 03 (três) delas apresentam uma certa relação com o PRONATEC, enquanto programa ofertante de educação profissional técnica de nível médio:

Estratégia 11.1 – Expandir as matrículas de educação profissional técnica de nível médio na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, levando em consideração a responsabilidade dos Institutos na ordenação territorial, sua vinculação com arranjos produtivos, sociais e culturais locais e regionais, bem como a interiorização da educação profissional; Estratégia [...] 11.3 – Fomentar a expansão da oferta de educação profissional técnica de nível médio na modalidade de educação à distância, com a finalidade de ampliar a oferta e democratizar o acesso à educação profissional pública e gratuita, assegurado padrão de qualidade; [...] Estratégia 11.7 – Expandir a oferta de financiamento estudantil à educação profissional técnica de nível médio oferecida em instituições privadas de educação superior; (BRASIL, 2014, P.20-21).

No tocante à expansão de matrículas traçada pela estratégia 11.1 do PNE, cabe ressaltar, que de acordo com o Manual de Gestão da Bolsa-Formação (2011), o PRONATEC ofertará cursos técnicos com, pelo menos, 800 horas, e projeto pedagógico em conformidade com o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos – CNCT (Resolução nº 3/2008, Parecer CNE/CEB Nº 11/2008). Estes cursos ofertados pelos parceiros ofertantes no âmbito da Bolsa-Formação Estudante poderão ter duração em horas-aula que ultrapasse em até 50% do que a prevista no catálogo.

Portanto, a possibilidade de oferta de curso técnico, enquadra o PRONATEC como uma política educacional que pode contribuir para o alcance das metas estabelecidas pelo PNE para o período (2014 – 2024).

Já a estratégia 11.3 do PNE, visa fomentar a expansão da oferta de Ensino Técnico na modalidade à distância. Uma das frentes de atuação do PRONATEC é a oferta de cursos desta natureza. Neste sentido, foi instituída, por intermédio do Decreto 7.589, de 26 de novembro de 2011, a Rede e-Tec que tem como objetivos:

I - estimular a oferta da educação profissional e tecnológica, na modalidade à distância, em rede nacional; II - expandir e democratizar a oferta da educação profissional e tecnológica, especialmente para o interior do País e para a periferia das áreas metropolitanas; III - permitir a capacitação profissional inicial e continuada, preferencialmente para os estudantes matriculados e para os egressos do ensino médio, bem como para a educação de jovens e adultos; IV - contribuir para o ingresso, permanência e conclusão do ensino médio por jovens e adultos; V - permitir às instituições públicas de ensino o desenvolvimento de projetos de pesquisa e de metodologias educacionais em educação à distância na área de formação inicial e continuada de docentes para a educação profissional e tecnológica; VI - promover o desenvolvimento de projetos de produção de materiais pedagógicos e educacionais para a formação inicial e continuada de docentes para a educação profissional e tecnológica; VII - promover junto às instituições públicas de ensino o desenvolvimento de projetos de produção de materiais pedagógicos e educacionais para estudantes da educação profissional e tecnológica; e VIII - permitir o desenvolvimento de cursos de formação inicial e continuada de docentes, gestores e técnicos administrativos da educação profissional e tecnológica, na modalidade de educação à distância. (BRASIL, 2011, p.1)

Desta forma, o PRONATEC por meio da configuração da Rede e-Tec Brasil, também comporá parte das ações estabelecidas na estratégia 11.3 contribuindo diretamente para o alcance da meta 11 do PNE (2014 – 2024).

Em sintonia com a estratégia 11.7 que dispõe sobre a expansão do financiamento a estudantes que se interessam em se qualificar a partir de cursos técnicos ofertados pela rede privada, o governo federal, no ano 2013, anunciou aproximadamente 240.000 vagas para o ensino técnico. No ano 2014 as ofertas ocorreram por semestre, ou seja, em 2014.1 foram 291.000 vagas disponibilizadas e em 2014.2 a oferta atingiu 289.000⁸.

Desta forma, foi criado o Sistema de Seleção Única para o Ensino Técnico – SISUTEC e estas vagas foram destinadas a estudantes que se submeteram ao ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio. Tratava-se de vagas ofertadas em cursos técnicos subsequentes em parceria com as instituições privadas de ensino superior. Esta é uma ação que se relaciona diretamente com a estratégia 11.7 da meta 11 estabelecida pelo Plano Nacional de Educação.

Percebe-se que o PRONATEC está alinhado com a meta 11 do PNE, a qual tem sua ênfase voltada à educação profissional e, conseqüentemente, apresenta uma relação direta com 03 (três) das 10 (dez) estratégias estabelecidas para o alcance da meta estabelecida que é, segundo a Lei 13.005, de 25 de junho de 2014, “triplicar as matrículas de educação profissional técnica de nível médio, assegurando qualidade da oferta e pelo menos 50% (cinquenta por cento) da expansão no segmento público”.

No que se refere à formação inicial e continuada, ao longo de seus 03 (três) anos de existência, o PRONATEC conseguiu matricular aproximadamente 8.000.000 (oito milhões) de estudantes em todo o Brasil⁹. Estes cursos, que são diversificados conforme o eixo-tecnológico pré-definidos por intermédio do Guia PRONATEC de cursos, aprovado pelas portarias 1.568, de 03 de novembro de 2011 (primeira edição), 1.232, de 05 de outubro de 2012 (segunda edição) e 899, de 20 de setembro de 2013, e suas cargas-horárias variam entre 160 e 400 horas, tratando-se portanto, de cursos de curta duração.

Entende-se que o PRONATEC é uma política de governo abrangente, caracterizada pelas possibilidades de atuação na maioria dos níveis de educação profissional instituídos pelas diretrizes nacionais, excetuando-se a educação profissional técnica de nível médio integrado e a educação superior tecnológica e pós-graduação. Sua abrangência também está relacionada à

⁸ Disponível em <<http://www.sisutec.com.br/acesso>>. Acesso em 15abr.2015.

⁹ Disponível em <<http://revistaeducacao.uol.com.br/textos/210/apesar-de-numeros-positivos-pronatec-ainda-enfrenta-dificuldades-327538-1.asp>>. Acesso em 17abr.2015.

vasta dimensão do público prioritário a ser atendido, conforme estabelece o artigo 2º, da lei 12.513/2011, atualizada pela Lei 12.816/2013:

Art. 2º O PRONATEC atenderá prioritariamente: I - estudantes do ensino médio da rede pública, inclusive da educação de jovens e adultos; II - trabalhadores; III - beneficiários dos programas federais de transferência de renda; e IV - estudante que tenha cursado o ensino médio completo em escola da rede pública ou em instituições privadas na condição de bolsista integral, nos termos do regulamento. § 1º Entre os trabalhadores a que se refere o inciso II, incluem-se os agricultores familiares, silvicultores, aquicultores, extrativistas e pescadores. § 2º Será estimulada a participação das pessoas com deficiência nas ações de educação profissional e tecnológica desenvolvidas no âmbito do PRONATEC, observadas as condições de acessibilidade e participação plena no ambiente educacional, tais como adequação de equipamentos, de materiais pedagógicos, de currículos e de estrutura física. § 3º As ações desenvolvidas no âmbito do PRONATEC contemplarão a participação de povos indígenas, comunidades quilombolas e adolescentes e jovens em cumprimento de medidas socioeducativas. § 4º Será estimulada a participação de mulheres responsáveis pela unidade familiar beneficiárias de programas federais de transferência de renda, nos cursos oferecidos por intermédio da Bolsa-Formação. (Incluído pela Lei nº 12.816, de 2013).

Deste modo, ratifica-se que o PRONATEC, no âmbito da educação profissional, não está limitado apenas a cursos de qualificação profissional, mas, atende também, às demandas de formação relativas à educação profissional no âmbito do ensino médio técnico.

2.2 FUNDAMENTOS LEGAIS DO PRONATEC

O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego foi criado pelo Governo Federal, no ano de 2011, e está em atividade até os dias atuais. Naturalmente essas políticas são instituídas a partir de dispositivos legais e ao longo de sua execução, a própria lei pode ser atualizada, bem como portarias, resoluções e ou outros instrumentos legais serem expedidos. Todos os dispositivos aprovados e suas respectivas finalidades publicados entre os períodos de 2012 e 2014.1 pelo governo federal estão apresentados nos apêndices K, L e M deste trabalho.

Ao longo deste estudo muitos destes dispositivos estão associadas a determinados conteúdos abordados. No entanto cabe trazer alguns elementos gerais que se destacam:

1) No que se refere às Leis, observa-se que a lei 12.513/2011 não foi instituída exclusivamente para criar o PRONATEC, dispõe também sobre alterações de dispositivos legais que tratam do Seguro Desemprego, Abono Salarial, Fundo de Amparo ao Trabalhador, Seguridade Social, Fundo de Financiamento ao Estudantes do Ensino Superior e questões referentes ao Programa Nacional de Inclusão de Jovens.

Notoriamente, este dispositivo legal ganhou destaque pela instituição do novo Programa de formação profissional no Brasil, e é nesta Lei que encontra-se todas as disposições a respeito

do Programa, tais como: objetivos, públicos prioritários, colaboradores parceiros, ações a serem desenvolvidas, as modalidades da educação profissional e tecnológica em que deverá atuar, sobre transferências de recursos, forma de atuação do Sistema S e das Instituições privadas de ensino superior, dentre outras.

Esta lei precisou ser alterada para tratar de questões que não ficaram muito claras, tais como a tributação de impostos sobre as bolsas recebidas por servidores das Redes Públicas de Educação Profissional que atuavam neste programa, antes incidente e após a alteração deixou de incidir. O apoio da União para as redes públicas adquirirem veículos para transportes escolares também representou um grande destaque na alteração ocorrida por meio da aprovação da Lei 12.816 de 05 de maio de 2013.

2) No tocante ao Decreto-Lei 7.589/2011, pode-se relacioná-lo a uma das ações do PNE (2014-2024) que refere-se à expansão da oferta de cursos técnicos na modalidade de ensino à distância. Neste sentido, a Rede e-Tec foi criada exatamente para promovê-las e neste decreto, destaca-se que as Unidades Ofertantes de cursos à distância restringem-se exclusivamente às Instituições Públicas de ensino e ao Sistema S, conforme dispõe seu artigo 2º:

I - instituições integrantes da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica; II - de unidades de ensino dos serviços nacionais de aprendizagem que ofertam cursos de educação profissional e tecnológica; e III - de instituições de educação profissional vinculadas aos sistemas estaduais de ensino.

Dentre outras disposições, este documento dispõe sobre formas de adesão, estruturas necessários e regras de financiamento para execução dos cursos.

3) Quanto às portarias, estas foram expedidas, dentre outras finalidades, para criação e alteração dos Guias PRONATEC de cursos FIC. Estes Guias de cursos FIC foram elaborados pelo MEC para direcionar a oferta dos cursos do PRONATEC/Bolsa-Formação e é a partir dele que as unidades ofertantes e demandantes (Anexo A) se nortearão nos momentos de pactuação para atender as demandas surgidas pelos seus contextos sociais.

Tem-se a premissa de que este Guia precisa ser avaliado anualmente a fim de promover ajustes pertinentes, com a finalidade de consolidar as políticas públicas que objetivam aproximar o mundo do trabalho do universo da educação. (PRONATEC,2015).

Reforça-se ainda, que qualquer registro relacionado aos cursos e eixos tecnológicos realizado no SISTEC não foge ao que dispõe as portarias que tratam deste assunto. No Apêndice L deste trabalho é possível todas as portarias e suas finalidades específicas.

4) No que se refere às resoluções aprovadas, estas tiveram como foco principal, estabelecer orientações, critérios e procedimentos para a transferência de recursos financeiros ,

bem como para a execução e a prestação de contas destes recursos às entidades abaixo relacionadas:

- a) Distrito Federal, estados e municípios;
- b) Serviços nacionais de aprendizagem;
- c) Instituições de ensino superior e de ensino técnico de nível médio (IES e ETNM) – privadas.

2.3 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO PRONATEC

O subcapítulo anterior apresentou aspectos gerais sobre os dispositivos legais relacionados ao PRONATEC. Ressalta-se que a estrutura e funcionamento deste programa está delineada por intermédio destes documentos. Propõe-se organizar este subcapítulo (2.3) considerando alguns elementos importantes relacionados a esta política educacional, tais como: aspectos pedagógicos, atores sociais envolvidos, os recursos (humanos, financeiros, materiais, de sistemas de informação), e a infraestrutura.

2.3.1 Aspectos Pedagógicos

Uma das grandes preocupações no Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego está voltada às questões pedagógicas. Percebe-se, por intermédio dos dispositivos legais, que foi montada uma estrutura de acompanhamento pedagógico que possibilita as entidades, desenvolverem um trabalho que vise à qualidade no âmbito do programa.

Verifica-se que as turmas deverão ser acompanhadas pelos profissionais bolsistas denominados, supervisores e orientadores, que tem atribuições muito bem definidas, apresentadas no subcapítulo 2.3.3. Porém junto a estes profissionais há também os apoios acadêmicos e as coordenações adjuntas e geral que reforçam à equipe nestes acompanhamentos.

No que se refere à questão curricular, os cursos são montados conforme dispõem o Catálogo de cursos técnicos bem como o Guia PRONATEC de cursos de formação inicial e continuada. Neste sentido, para os cursos técnicos as diretrizes curriculares nacionais estabelece o que deve ser composto nos Projetos Pedagógicos enquanto que para os cursos FIC, a própria instituição criará estes Projetos, baseados em critérios estabelecidos por normativos internos (BRASIL, 2012).

2.3.2 Principais atores sociais envolvidos

No que diz respeito aos sujeitos envolvidos no programa, de acordo com a lei 12.513/2011 e atualizações, é possível identificar:

- 1) Os públicos prioritários;
- 2) A União, estados e os municípios;
- 3) Serviços nacionais de aprendizagem;
- 4) Instituições privadas e públicas de ensino superior;
- 5) Instituições de educação profissional e tecnológica;
- 6) fundações públicas de direito privado dedicadas à educação profissional e tecnológica;
- 7) Sistema Nacional de Emprego (SINE);
- 8) Programa Nacional de Inclusão de Jovens (PROJOVEM);
- 9) Servidores das redes públicas de educação profissional, científica e tecnológica, dentre outros.

É comum entre a comunidade envolvida com o PRONATEC, o uso de termos como públicos prioritários, demandantes e ofertantes. Os públicos prioritários representam aqueles a quem o programa é especialmente direcionado conforme disposto no artigo, o art.2º da Lei 12.513/2011 e atualizações.

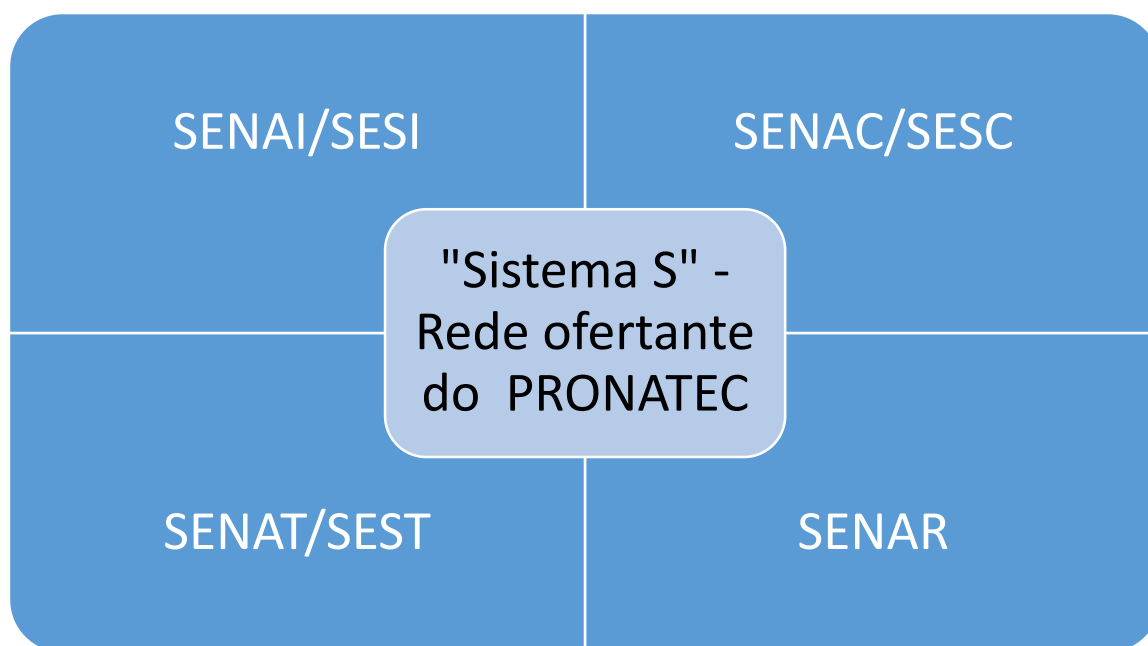
Porém, de acordo com o §4º, art.49 da Portaria 161, de 06 de março de 2013, as vagas remanescentes, após a primeira chamada dos beneficiários selecionados pelos demandantes, deverão ser preenchidas por meio de inscrições *on-line*. Esta previsão consta no art. 57, desta mesma portaria, que dispõe: esgotado o prazo de primeira chamada para matrícula dos candidatos pré-matriculados, pelos parceiros demandantes, e uma vez não preenchido o número de vagas disponibilizadas para compor a turma, os parceiros ofertantes poderão ocupar aquelas disponíveis com os candidatos que se submeteram às inscrições *online*, na página eletrônica do PRONATEC, desde que estes apresentem perfis compatíveis com a Bolsa - formação. Já os parceiros demandantes¹⁰ são caracterizados por uma “rede de instituições que demandam cursos voltados para públicos específicos em cada região e, contam com uma rede de instituições que ofertam tais cursos”.

¹⁰ Disponível em <<http://pronatec.mec.gov.br/perguntas-frequentes-16621/30-sobre-o-programa>>. Acesso em 18 abr.2015.

São diversos os ministérios envolvidos como demandantes, tais como: Cultura, Justiça, Turismo, Desenvolvimento Agrário, Desenvolvimento, Justiça, dentre outros. Para cada um deles existe a modalidade da demanda, o público-alvo desta modalidade e são instituídas as Unidades demandantes responsáveis por levantar as necessidades locais e propor nas pactuações (ANEXO A).

No que se refere aos parceiros ofertantes, tratam-se das redes que ofertam e executam as turmas. De acordo com a Lei que instituiu o Pronatec, são parceiros ofertantes: os Serviços Nacionais de Aprendizagem, as Instituições privadas e públicas de ensino superior, Instituições de educação profissional e tecnológica, fundações públicas de direito privado dedicadas à educação profissional e tecnológica. Segundo Ney (2008), os Serviços Nacionais de Aprendizagem, muito difundidos como Sistema “S”, tem a seguinte composição:

Figura 1. Sistema S – Ofertantes de Cursos pelo PRONATEC



Fonte: Adaptada de Ney, 2008.

Observa-se, no entanto, que apesar do SEBRAE e SESCOOP constituírem o Sistema S, estes não ofertam cursos pelo PRONATEC.

Destaca-se, ainda, que a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica¹¹, composta pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais e Universidade

¹¹ Disponível em < <http://redefederal.mec.gov.br/instituicoes>>. Acesso em 09out.2015.

Tecnológica Federal, e as Redes estaduais de educação profissional e tecnológica também compõem a Rede ofertante de cursos pelo PRONATEC, o que habilita o IFPB *Campus* João Pessoa a atuar no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego.

2.3.3 Recursos humanos no PRONATEC

A estrutura de Recursos humanos no Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego é muito bem estabelecida pela Resolução nº 04, de 16 de março de 2012. Neste sentido, como a pesquisa está relacionada a um órgão que pertence à Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (EPCT), evidencia-se o que dispõe o artigo 12 desse dispositivo.

As instituições da Rede Federal de EPCT poderão, conforme art. 9º da Lei nº 12.513/2011, conceder bolsas aos profissionais envolvidos nas atividades da Bolsa-Formação, em jornada extraordinária ao seu contrato de trabalho, que deverão ter formação e experiência compatíveis com as responsabilidades relativas às seguintes atribuições: I - coordenador-geral da Bolsa-Formação; II - coordenador-adjunto; III - supervisor de curso; IV - professor; V - apoio às atividades acadêmicas e administrativas; e VI - orientador. Parágrafo único. Toda instituição da Rede Federal de EPCT que for ofertar cursos no âmbito da Bolsa-Formação deverá designar um coordenador- geral para supervisionar as atividades do programa.

Ao estabelecer a composição de recursos humanos que comporão as equipes de atuação do PRONATEC no âmbito da Rede Federal de EPCT, através do seu art. 13, a resolução 04/201, define as atribuições dos bolsistas no âmbito da Bolsa- Formação do Pronatec, conforme demonstra o Quadro 06, 07 e 08.

Quadro 06 – Atribuições profissionais bolsistas do PRONATEC - coordenador geral e coordenador adjunto.

Profissionais	Atribuições
Coordenador geral	a) coordenar todas as ações relativas à oferta da Bolsa- Formação nos diferentes cursos oferecidos nas unidades da instituição de modo a garantir condições materiais e institucionais para o desenvolvimento do conjunto das atividades; b) coordenar e acompanhar as atividades administrativas, tomando decisões de caráter gerencial, operacional e logístico necessárias para garantir a infraestrutura adequada para as atividades dos cursos; c) coordenar e acompanhar as atividades acadêmicas, supervisionando as turmas da Bolsa-Formação, os controles acadêmicos, as atividades de capacitação e atualização, bem como reuniões e encontros; d) avaliar os relatórios mensais de frequência e desempenho dos profissionais envolvidos na implementação da Bolsa-Formação e aprovar os pagamentos àqueles que fizeram jus à bolsa no período avaliado; e) solicitar ao ordenador de despesa da instituição a efetivação dos pagamentos devidos aos profissionais; f) participar dos processos de pactuação de vagas da instituição; g) receber os avaliadores externos indicados pela SETEC/ MEC e prestar-lhes informações sobre o andamento dos cursos;

	<p>h) supervisionar a prestação da assistência estudantil dos beneficiários da Bolsa-Formação, na perspectiva de que seja assegurado o que estabelece o parágrafo 4º do artigo 6º da <u>Lei nº12.513, de 26 de outubro de 2011</u>; e</p> <p>i) exercer, quando couber, as atribuições de coordenador adjunto, de supervisor de curso, de apoio às atividades acadêmicas e administrativas e de orientador.</p>
Coordenador-adjunto	<p>a) assessorar o coordenador-geral nas ações relativas à oferta da Bolsa-Formação em cada campus da instituição, no desenvolvimento, na avaliação, na adequação e no ajuste da metodologia de ensino adotada, assim como conduzir análises e estudos sobre os cursos ministrados;</p> <p>b) assessorar a tomada de decisões administrativas e logísticas que garantam infraestrutura adequada para as atividades, bem como responsabilizar-se pela gestão dos materiais didático-pedagógicos;</p> <p>c) coordenar e acompanhar as atividades administrativas, incluindo a seleção dos estudantes pelos demandantes, a capacitação e supervisão dos professores e demais profissionais envolvidos nos cursos;</p> <p>d) garantir a manutenção das condições materiais e institucionais para o desenvolvimento dos cursos;</p> <p>e) coordenar e acompanhar as atividades acadêmicas de docentes e discentes, monitorar o desenvolvimento dos cursos para identificar eventuais dificuldades e tomar providências cabíveis para sua superação;</p> <p>f) acompanhar os cursos, propiciando ambientes de aprendizagem adequados e mecanismos que assegurem o cumprimento do cronograma e objetivos de cada curso;</p> <p>g) organizar a pactuação de vagas para a oferta da Bolsa- Formação, a montagem de turmas e os instrumentos de controle acadêmico e de monitoramento;</p> <p>h) participar das atividades de formação, das reuniões e dos encontros;</p> <p>i) manter atualizados, para fins de controle, os dados cadastrais de todos os profissionais bolsistas;</p> <p>j) elaborar e encaminhar ao coordenador-geral relatório mensal de frequência e desempenho dos profissionais envolvidos na implementação da Bolsa- Formação, apresentando relação mensal de bolsistas aptos e inaptos para recebimento de bolsas;</p> <p>k) substituir, desde que designado, o coordenador-geral em períodos em que este estiver ausente ou impedido;</p> <p>l) receber os avaliadores externos indicados pela SETEC/ MEC e prestar-lhes informações sobre o andamento dos cursos;</p> <p>m) organizar a assistência estudantil dos beneficiários da Bolsa-Formação; e</p> <p>n) exercer, quando couber, as atribuições de supervisor de curso, de apoio às atividades acadêmicas e administrativas e de orientador.</p>

Fonte: Adaptado da Resolução FNDE/CD/nº04, de 16/03/2012, art.13, 2015.

Percebe-se no Quadro 06 que os Coordenadores Gerais e Adjuntos do Programa, desenvolvem atividades convergentes. No entanto, o Coordenador Geral está responsável por questões relacionadas ao funcionamento geral. Por exemplo, o IFPB oferta cursos pelo PRONATEC em cada *Campus*, todas as questões administrativas, acadêmicas, relatórios, solicitação de pagamentos, recebimentos de avaliadores externos e inerentes à assistência estudantil no âmbito institucional é acompanhada por esta coordenação, que também tem sua equipe de supervisores, orientadores e apoios administrativos acadêmicos sistêmicos.

No tocante ao Coordenador Adjunto, entende-se que este estará mais voltado às questões gerenciais macro, inerentes às atividades do *Campus* ao qual ele foi designado. Em casos excepcionais este poderá exercer a função de Coordenador Geral.

Quadro 07 – Atribuições profissionais bolsistas do PRONATEC - supervisores, orientadores e apoios às atividades acadêmicas e administrativas

PROFISSIONAIS	ATRIBUIÇÕES
Supervisor	a) interagir com as áreas acadêmicas e organizar a oferta dos cursos em conformidade com o Guia Pronatec de Cursos de Formação Inicial e Continuada e o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos; b) coordenar a elaboração da proposta de implantação dos cursos, em articulação com as áreas acadêmicas, e sugerir as ações de suporte tecnológico necessárias durante o processo de formação, prestando informações ao coordenador-adjunto; c) coordenar o planejamento de ensino; d) assegurar a acessibilidade para a plena participação de pessoas com deficiência; e) apresentar ao coordenador-adjunto, ao final do curso ofertado, relatório das atividades e do desempenho dos estudantes; f) elaborar relatório sobre as atividades de ensino para encaminhar ao coordenador-geral ao final de cada semestre; g) ao final do curso, adequar e sugerir modificações na metodologia de ensino adotada, realizar análises e estudos sobre o desempenho do curso; h) supervisionar a constante atualização, no SISTEC, dos registros de frequência e desempenho acadêmico dos beneficiários; i) fazer a articulação com a escola de ensino médio para que haja compatibilidade entre os projetos pedagógicos; e j) exercer, quando couber, as atribuições de apoio às atividades acadêmicas e administrativas e de orientador.
Apoio às atividades acadêmicas e administrativas	a) apoiar a gestão acadêmica e administrativa das turmas; b) acompanhar e subsidiar a atuação dos professores; c) auxiliar os professores no registro da frequência e do desempenho acadêmico dos estudantes no SISTEC; d) participar dos encontros de coordenação; e) realizar a matrícula dos estudantes, a emissão de certificados e a organização de pagamentos dos bolsistas, entre outras atividades administrativas e de secretaria determinadas pelos coordenadores geral e adjunto; f) prestar apoio técnico em atividades laboratoriais ou de campo; e g) prestar serviços de atendimento e apoio acadêmico às pessoas com deficiência.
Orientador	a) acompanhar as atividades e a frequência dos estudantes, atuando em conjunto com os demais profissionais para prevenir a evasão e aplicar estratégias que favoreçam a permanência; b) articular as ações de acompanhamento pedagógico relacionadas ao acesso, à permanência, ao êxito e à inserção sócio profissional; c) realizar atividades de divulgação junto aos demandantes, apresentando as ofertas da instituição; d) promover atividades de sensibilização e integração entre os estudantes e equipes da Bolsa-Formação; e) articular ações de inclusão produtiva em parceria com as agências do Serviço Nacional de Emprego (SINE); e f) prestar serviços de atendimento e apoio acadêmico às pessoas com deficiência.

Fonte: Adaptado da Resolução FNDE/CD/nº04, de 16/03/2012, art.13

O Quadro 07 demonstra as atividades que estão diretamente relacionadas às execuções dos cursos, respeitadas as atribuições específicas de cada bolsista. Por Supervisor, entende-se aquele responsável por desenvolver planejamentos pedagógicos em geral e acompanhamento das metodologias, registros de frequências, inerentes à criação e articulação de ofertas de cursos, planejamentos de projetos pedagógicos, apresentação de relatórios, fechamento de

turmas no SISTEC, dentre outras. Geralmente, o supervisor é identificado como o Gestor da turma. Destaca-se ainda, a articulação que deve ser promovida para assegurar o atendimento às pessoas com deficiência.

Quanto ao orientador, suas atribuições estão mais voltadas ao acompanhamento das questões relacionadas aos estudantes no tocante à evasão, permanência, desistência, um olhar especial as metodologias adotadas em sala de aula, promover a articulação com demandantes de necessidades de matrículas e cursos, bem como atuar junto as agências de inclusão produtiva para fins de emprego e renda. As atividades de supervisão e orientação caminham lado a lado pois visualiza-se a necessidade de um nível elevado de sintonia entre ambas.

Referindo-se aos apoios administrativos acadêmicos, estes atuam em todas as atividades que dão suporte ao desenvolvimento do programa tais como: execução financeira, compras, almoxarifado, tecnologia da informação, recursos humanos, atendimento e encaminhamento às demandas dos estudantes, e dos demais bolsistas envolvidos no Programa. É um profissional de extrema relevância para o bom andamento desta política tanto no aspecto administrativo e acadêmico.

Quadro 08 – Atribuições profissionais bolsistas do PRONATEC - professores

PROFISSIONAIS	ATRIBUIÇÕES
Professor	a) planejar as aulas e atividades didáticas e ministrá-las aos beneficiários da Bolsa-Formação; b) adequar a oferta dos cursos às necessidades específicas do público-alvo; c) registrar no SISTEC a frequência e o desempenho acadêmico dos estudantes; d) adequar conteúdos, materiais didáticos, mídias e bibliografia às necessidades dos estudantes; e) propiciar espaço de acolhimento e debate com os estudantes; f) avaliar o desempenho dos estudantes; e g) participar dos encontros de coordenação promovidos pelos coordenadores geral e adjunto.

Fonte: Adaptado da Resolução FNDE/CD/nº04, de 16/03/2012, art.13.

No Quadro 08, estão apresentadas atribuições inerentes aos Professores no âmbito do PRONATEC. Resumidamente, este bolsista estará responsável em planejar conteúdos que se adequem ao curso de atuação de maneira que atenda ao perfil de formação desejado. Tem como obrigação cumprir seus horários e registrar as frequências no SISTEC e promover um clima de acolhimento aos estudantes. Deve proceder as avaliações de aprendizagem e, quando convocados, participarem dos encontros pedagógicos. Este é o profissional que terá mais tempo de relacionamento com o estudantes e entende-se como relevante para o processo de permanência do estudante na escola.

A Resolução nº 04/2012, por meio de seu artigo 14, dispõe sobre condições relacionados à atuação e concessão de bolsas aos profissionais da Rede, tais como:

I – Se forem profissionais bolsistas que não pertencem ao quadro de servidores ativos e inativos das instituições da Rede Federal de EPCT terão suas cargas-horárias de atuação limitadas a 20 (vinte) horas semanais, com exceção da função de professor, que ficará limitada a 16 horas (de 60 minutos) semanais;

II - Será necessária a autorização do setor de recursos humanos da instituição à qual o servidor for vinculado nos casos de bolsistas servidores ativos ou inativos do quadro permanente da Rede Federal ou de outra rede pública.

III – A bolsa ficará limitada a um máximo de 20 horas semanais, exceto para a função de professor, que ficará limitada a 16 horas (de 60 minutos) semanais, quando tratar-se de bolsistas descritos no item II. Desta forma, entende-se que o servidor que atuar como Coordenador, Supervisor, Orientador ou apoio administrativo poderá atuar até 20 horas semanais no PRONATEC.

IV – Exercendo a função de professor da Bolsa-Formação, o servidor ativo da carreira do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) terá sua atuação no mesmo limite de sua carga horária regular em que desempenha em sala de aula na instituição, limitada a 16 horas.

Nesse sentido, o professor do EBTT que estiver com uma carga-horária em sala de aula na instituição de 8 horas apenas poderá atuar no PRONATEC 8h, se este mesmo professor estiver 16 horas na Instituição, ele poderá atuar 16h no PRONATEC e, na hipótese do professor cumprir uma carga horária institucional semanal de 20h, ele estará limitado a atuar no PRONATEC por 16h semanais.

Esse mesmo artigo, ainda, destaca que deve haver compatibilidade entre o número de bolsistas e suas cargas horárias com a quantidade de beneficiários da bolsa formação do PRONATEC. Estabelece que a seleção de professores, supervisores, apoios às atividades acadêmicas e administrativas e orientadores para servidores ativos e inativos da Rede Federal de EPCT ocorra por intermédio de edital institucional de extensão, no qual conste critérios devidamente aprovados pela administração máxima da referida instituição.

No que diz respeito à seleção de bolsistas não pertencentes ao quadro de servidores da Rede Federal EPCT, deve ocorrer por meio de processo de seleção pública simplificada, a partir de editais, exigindo atendimento à capacidade técnica e à formação adequada para o desempenho das respectivas atribuições.

Nesse contexto, compreende-se que tanto as seleções por edital institucional de extensão quanto por processo de seleção pública simplificada ocorrerão apenas para professores,

supervisores, orientadores e apoios para as atividades acadêmicas e administrativas, visto que o § 3º do artigo 14 da resolução FNDE/CD 04/2012 dispõe que:

As funções de coordenador-geral e de coordenador adjunto ficam restritas a profissionais do quadro de servidores ativos e inativos da Rede Federal de EPCT e devem ser exercidas por bolsistas designados pela administração máxima de cada instituição.

As limitações aprovadas por intermédio da resolução FNDE/CD 04/2012 tem a intenção de regular a atuação dos servidores ativos, inativos e externos e deixar claras as condições de atuação. Impede que haja qualquer manifestação no sentido de comprometer os trabalhos relacionados às instituições as quais estão vinculados.

Ainda no que diz respeito aos recursos humanos, o § 4º do artigo 14 da resolução FNDE/CD 06/2012, reforça que: “as atribuições e a carga-horária dos bolsistas que são servidores não poderão conflitar com suas atividades e sua carga horária regular, nem comprometer a qualidade, o bom andamento e o atendimento do plano de metas da instituição”. Entende-se como uma importante condição, visto que não se deve haver sobreposição de carga-horária e o bolsista servidor ainda deverá obedecer ao lapso temporal, ou seja, um intervalo entre a saída de seu trabalho regular e a entrada nas atividades do PRONATEC e vice-versa.

2.3.4 Recursos financeiros

A Lei 12.513/2011 e atualizações, legisla a respeito das questões financeiras no âmbito do PRONATEC bem como as resoluções estabelecem critérios para repasses destes recursos e suas respectivas execuções. Neste quesito, há uma amplitude enorme da atuação do governo federal que abrange desde a dotação orçamentária até o repasse dos recursos financeiros efetivamente para que as entidades possam desenvolver os cursos ofertados.

Verifica-se que, financeiramente, o PRONATEC atenderá às entidades participantes, recursos orçamentários e financeiros para as seguintes naturezas de despesa: Material de Consumo, Serviços de Terceiros de Pessoa Física, Serviços de Terceiros de Pessoa Jurídica, Auxílio Estudantil, Bolsas e Tributos (IFPB, 2015).

No que se refere às contratações de Serviços de Pessoa Jurídica, Serviços de Pessoa física e a aquisição de Materiais de Consumo é relevante lembrar que todas apenas ocorrerão por meio de processos licitatórios, considerando ao que dispõe a Lei 8.666, de 21 de junho de 1993.

Alguns valores já foram pré-definidos pelos dispositivos legais do PRONATEC referentes aos repasses de recursos e o pagamento de bolsistas. Conforme dispõe o § 4º do art.6º

da Resolução 04/2012, o valor da hora-aluno no âmbito da Bolsa Formação será de R\$ 10,00, a partir de 1º de julho de 2012. (Redação dada pela Resolução 6/2013/CD/FNDE/MEC).

No caso, de uma Unidade ofertante desenvolver um curso de 200h para uma turma de 40 vagas, o cálculo para fins de repasse bruto será efetuado multiplicando-se (10,00 x 200h x 40) o que resulta em R\$80.000,00. Este valor representa o montante que dará suporte a todas as despesas relacionadas a esta determinada turma.

No tocante aos bolsistas que atuam no Programa, o Art.15 da resolução Nº4/2012 também dispõe os valores a serem pagos, desta forma têm-se que o pagamento das bolsas aos profissionais que atuam na Bolsa-Formação deve obedecer aos seguintes valores por hora de trabalho:

I - Coordenador-geral: R\$ 50,00 (cinquenta reais por hora); II - Coordenador-adjunto: R\$ 44,00 (quarenta e quatro reais por hora); III - Supervisor de curso: R\$ 36,00 (trinta e seis reais por hora); IV - Professor: R\$ 50,00 (cinquenta reais) por hora (60 minutos) de aula, em conformidade com as cargas horárias dos cursos. V - Apoio às atividades acadêmicas e administrativas: R\$ 18,00 (dezoito reais por hora) e VI - Orientador: R\$ 36,00 (trinta e seis reais por hora)

Para fins de pagamento dos bolsistas que compõem o quadro de profissionais que executam o programa, deverão ser observadas os limites de cargas horárias de atuação conforme foi exposto no item que trata dos Recursos Humanos.

Ainda a respeito de repasse financeiro, o art. 8º da Resolução Nº 04/2012 prevê o subsídio da assistência estudantil para fins de alimentação e transportes dos estudantes conforme disposto em seus parágrafos:

§ 1º A assistência estudantil consistirá de alimentação para todos os beneficiários, bem como de transporte para todos salvo aqueles que residirem próximo ao local de realização das turmas, que tiverem acesso a transporte gratuito e que abrirem formalmente mão deste direito. § 2º A assistência estudantil será garantida pelo fornecimento direto, pelo parceiro ofertante ou terceiro por ele contratado, de vale-alimentação e passe estudantil ou vale-transporte, ou dos próprios serviços de alimentação e transporte. § 3º Quando o fornecimento direto desta assistência for inviável devido à realidade local, a assistência estudantil poderá ser prestada de forma pecuniária, em caráter excepcional, com periodicidade semanal ou quinzenal e, preferencialmente, mediante transferência bancária direta.

Observa-se com base no texto citado, que a assistência estudantil só deveria ser fornecida de forma pecuniária em casos excepcionais. No entanto, por meio das experiências das instituições, foram percebidas grandes dificuldades na operacionalização do fornecimento de passes estudantis ou vales transportes, bem como na contratação de lanches. Desta maneira,

a Portaria 168/2013 em seu artigo 60, passou a validar o repasse aos estudantes da assistência estudantil em valor pecuniário, independente de excepcionalidades.

2.3.5 Recursos materiais

Para executar os cursos ofertados pelo PRONATEC é essencial a aquisição de diversos materiais a fim de promover um ensino de qualidade. No entanto, reforça-se que estes itens só podem ser adquiridos por meio de todos os trâmites licitatórios exigidos por lei conforme apontado na seção anterior.

Segundo a Resolução N°04/2012 em seu art.3° dispõe que as unidades ofertantes deverão fornecer, gratuitamente, aos beneficiários, com base nos valores descentralizados para custeio da Bolsa-Formação, todo e qualquer insumo necessário para sua participação no curso, inclui-se, neste contexto, os materiais didáticos, uniformes, cadernos, canetas, bem como materiais escolares gerais ou específicos exigidos por particularidades do curso ofertado e ratifica-se a proibição de cobranças de qualquer natureza ao bolsista-formador, estudante e ou formador.

2.3.6 Sistemas de informação

Quanto aos Sistemas de informação utilizados no âmbito no PRONATEC, os mais comuns são:

a) A página¹² do próprio programa, onde é possível visualizar informações gerais a, tais como: o que é o PRONATEC, objetivos e iniciativas, cursos gratuitos, toda base legal, editais, o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos, o Guia de cursos FIC, além de proporcionar as matrículas *online* para os casos previstos nas regras específicas para esta finalidade;

b) O SISTEC, que se trata do sistema gerenciador de todas as informações relacionadas à execução do PRONATEC. Nele, é possível identificar as pactuações realizadas, ações relacionadas ao gerenciamento de matrículas (efetuação, cancelamento, desistências, dentre outras), ofertas (criação, suspensão, exclusão, cancelamento e encerramento de turmas), e diversos relevantes dados, conforme pode ser identificado em seu Manual¹³ de operacionalização.

¹² www.pronatec.mec.gov.br

¹³ http://sitesistec.mec.gov.br/images/arquivos/pdf/manual_operacao_sistec_bf.pdf

c) O SIAFI, que trata-se do Sistema de Administração financeira do governo federal, o qual é utilizado para registrar todas as informações relacionadas a procedimentos orçamentários e financeiros. No entanto, observa-se que não há um Sistema de informação integrado e consolidado, que se adeque a toda complexidade da rotina de execução do Programa. Verifica-se que os recursos do *Microsoft Office 7* são muito utilizados para suprir estas deficiências (IFPB, 2015).

2.3.7 Infraestrutura

A infraestrutura para ofertas de cursos no âmbito do PRONATEC poderá ser considerada nos aspectos básicos, comuns às salas de aulas, bibliotecas, banheiros e a aspectos mais específicos tais como: laboratórios de informática, de eletricidade, de mecânica ou qualquer outro. É de responsabilidade da Instituição ofertante zelar pela infraestrutura adequada a fim de promover o acolhimento dos estudantes e bolsistas profissionais para que a formação profissional flua de maneira mais eficiente e eficaz possível.

A Resolução Nº4/2012 prevê que a Instituição ofertante deve assegurar aos beneficiários da Bolsa-Formação acesso irrestrito às infraestruturas: educativas, recreativas, esportivas, em especial às bibliotecas, laboratórios de informática e quadras esportivas. Neste sentido, cabe destacar que o Bolsista formação no âmbito do IFPB também tem acesso ao gabinete médico-odontológico para questões básicas de saúde e à contratação de seguros contra acidentes pessoais (IFPB, 2015).

2.4 O PRONATEC NO IFPB – CAMPUS JOÃO PESSOA

O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico no IFPB/*Campus* iniciou suas atividades de planejamento entre o final de 2011 e o primeiro semestre de 2012. Esse momento, envolveu principalmente o processo de conhecimento inicial da proposta desta nova política bem como a participação nas pactuações junto às redes demandantes e o MEC a fim de definir os eixos-tecnológicos, cursos a serem ofertados, cargas-horárias bem como procedimentos para execução primordiais, sistematização de recursos humanos, financeiros, materiais e apropriação dos dispositivos legais existentes à época.

Consolidadas as pactuações e repassados os recursos por parte do Governo Federal, o *Campus* criou e iniciou sua primeira oferta por meio do curso de Auxiliar de Administrativo T1/2012. No entanto, à medida que esta unidade ofertante se apropriava melhor dos processos, aumentava a segurança em promover outras ofertas.

Com base no SISTEC, é possível identificar no Quadro 09 um resumo com o número de Eixos Tecnológicos (ET) trabalhados, número de ofertas e número de matrículas efetuadas nos períodos de 2012, 2013 e 2014.1 no *Campus* João Pessoa do IFPB.

Quadro 09 – Resumo da atuação do *Campus* João Pessoa do IFPB no PRONATEC

Períodos	Números de ET	Ofertas	Matrículas
2012	06	995	886
2013	09	2210	1968
2014.1	08	1728	1491

Fonte: SISTEC, 2015. Adaptado pelo pesquisador, 2015.

Para executar todas estas turmas, foram selecionados profissionais para ocupar as atribuições de supervisores, orientadores, professores e apoios administrativos acadêmicos tanto internos à instituição quanto externos. No que se refere aos materiais de consumo, expediente e demais procederam-se processos licitatórios conforme legisla a Lei 8666/99.

No tocante à infraestrutura, identifica-se que foi consolidada uma parceria com o Governo do Estado para que a partir de 2013 as aulas fossem ministradas na Escola Presidente Médici, localizada no Castelo Branco, especialmente no turno da noite visto que o *Campus* João Pessoa não dispunha de salas de aulas suficientes para atender às ofertas demonstradas resumidamente pelo Quadro 09.

A respeito de Sistemas de Informação, de acordo com a Coordenação Adjunta do *Campus*, a maioria de procedimentos gerenciais de rotina foram criados por meio do pacote *office*, especialmente com o uso das ferramentas *Word e Excel*, visto que o SISTEC ainda não dispunha de determinados recursos. No entanto, há uma prospecção para construir um *software* específico para as demandas do PRONATEC mapeadas a partir de toda experiência adquirida ao longo dos três anos.

3 A EVASÃO ESCOLAR E A PERMANÊNCIA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Neste capítulo são apresentados aspectos gerais relacionados à evasão escolar e à permanência na educação brasileira, por meio de conceitos, características, atores sociais envolvidos nestes processos, reflexões inerentes ao problema da evasão e da permanência na escola, na perspectiva da garantia dos direitos.

Este capítulo é fundamental para todos os sujeitos interessados na temática, visto que discute informações que são inerentes a todos os que optam por trabalhar os fenômeno da evasão e da permanência.

3.1 PERMANÊNCIA COMO GARANTIA DOS DIREITOS

A evasão escolar, historicamente, tem sido um dos grandes gargalos do sistema educacional brasileiro, pois atinge todos os níveis de ensino e, atualmente, possui espaço relevante no cenário das políticas públicas, especialmente nas educacionais. O papel da escola, família e estado tem sido os pontos centrais das discussões sobre o tema.

Os esforços dos governos e da sociedade brasileira no sentido da universalização do acesso à educação, que antes dominavam a cena das políticas educacionais, atualmente, diante do relativo sucesso no atingimento desse objetivo, deram lugar àquelas que visam ao sucesso escolar. Não é só necessário trazer o aluno para a escola, mas mantê-lo na escola até o fim do processo e isso com qualidade, de modo que a ele sejam oferecidas todas as condições para um efetivo aprendizado e a consecução dos objetivos educacionais.

A Constituição da República Federativa do Brasil (CF) dispõe que a educação é um direito social (Art.6º) e em seu art. 205 descreve que “a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, e que será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Portanto, como direito alienável do cidadão brasileiro, a educação precisa cumprir seus objetivos para que esse direito seja respeitado e, sem que o cidadão permaneça na escola durante todo o processo educacional, esse direito lhe é negado.

E ainda, no artigo 206 da Carta Magna do Brasil é possível conhecer os princípios norteadores da educação:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei,

planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006) VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade. VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006) Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

Ao ler o que dispõe os artigos da CF a respeito da educação, presume-se que na prática os cidadãos estariam amparados a partir das garantias que este documento descreve. No entanto, a discrepância entre direitos assegurados em lei e aplicabilidade do texto legal é uma realidade inquestionável em nosso país. Entende-se que o não atendimento deste cenário desenhado pela CF contribui para os níveis de evasão escolar que vêm se agravando no contexto educacional, o que evidencia a dívida social do estado brasileiro para com seus cidadãos.

Seguindo adiante no arcabouço legal do Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu art.2º, reforça que é dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, com a finalidade do pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Este mesmo artigo vai colocar que é princípio norteador da educação nacional “a igualdade de condições para o acesso e permanência na escola” e a “garantia do padrão de qualidade”, princípios estes que estão intrinsecamente ligados ao fenômeno da evasão escolar.

Neste sentido, percebe-se que a família e o Estado exercem posição importante no processo educacional e pode-se vislumbrar que estas duas células sociais podem ser determinantes para o processo de permanência ou evasão dos estudantes na escola.

A lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprovou o atual Plano Nacional de Educação, também coloca essa preocupação com a qualidade do processo educativo e, conseqüentemente, com a permanência do aluno na escola pelo período necessário para que os objetivos educacionais sejam atingidos, quando coloca como umas das diretrizes do plano a “superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação” e a “melhoria da qualidade da educação”.

Ainda demonstrando essa preocupação, a meta 2 objetiva que pelo menos 95% (noventa e cinco por cento) dos alunos concluam o Ensino Fundamental na idade recomendada até o último ano de vigência do plano, ou seja, até 2024, além de outros objetivos relacionados à qualidade da educação e à distorção idade-ano, fatores diretamente ligados aos fenômenos da evasão e da permanência escolar.

Destacamos também com relação ao PNE, que todos os estados e municípios brasileiros tiveram acompanhamento de uma rede de apoio do MEC para pensar metas e estratégias para a educação em seus âmbitos e as estratégias para dirimir o processo de evasão no sistema educacional pôde ser refletido a partir das estratégias relacionadas à meta 2, como estas abaixo que visam ao controle individualizado no ensino fundamental e acompanhamento e monitoramento de estudantes participantes de programas de renda e de assistência social.

2.3 criar mecanismos para o acompanhamento individualizado dos (as) alunos (as) do ensino fundamental; 2.4 Fortalecer o acompanhamento e o monitoramento do acesso e da permanência na escola por parte dos beneficiários de programas de assistência social e transferência de renda, identificando motivos de ausência e baixa frequência e garantir, o regime de colaboração, a frequência e apoio à aprendizagem.

Diante da exposto nesse aspecto relacionado à permanência como garantia de direitos concedidos ao cidadão por instrumentos legais, pode-se concluir que não é por falta de proteção legal que a educação brasileira não consegue melhores índices de sucesso em relação à permanência do alunos na escola, mas por fatores diversos, alguns dos quais iremos abordar adiante.

3.2 FATORES RELACIONADOS À EVASÃO ESCOLAR E À PERMANÊNCIA

Para Souza (1999, p.48), “a evasão representa a saída do aluno do curso em que se encontrava matriculado, antes de concluí-lo”. Esse é o conceito mais óbvio para o fenômeno da evasão, o aluno abandona o processo sem concluir todas as etapas previstas e, conseqüentemente, não pode atingir os objetivos que foram estabelecidos para o processo.

Já Dore (2014, p. 12) afirma que “o problema do abandono deve ser visto sob uma perspectiva humana de enfrentamento, especialmente no que diz respeito à interação entre docentes e alunos”. Aí já começando a tratar de suas causas, que é o aspecto que traz mais discussões aos estudos sobre evasão. Ela foca sua atenção na interação professor-aluno como um dos fatores predominantes para que o aluno permaneça na escola até o fim do processo. Como é ponto pacífico entre os estudiosos do tema, nenhuma causa pode ser considerada isoladamente quando se refere à evasão escolar, e diversos fatores precisam ser considerados, entre eles o proposto pela autora, fator que a análise dos dados levantados nessa pesquisa também considera.

Charlot (2000, p. 14), numa leitura mais ampla sobre o fracasso escolar, sendo a evasão um dos fatores atuantes quando se trata de fracasso escolar, nos afirma que,

a questão do fracasso escolar remete para muitos debates: sobre o aprendizado, obviamente, mas também sobre a eficácia dos docentes, sobre o serviço público, sobre a igualdade das “chances”, sobre os recursos que o país deve investir em seu sistema educativo, sobre a “crise”, sobre os modos de vida e o trabalho na sociedade de amanhã, sobre as formas de cidadania, etc. Todas as noções que encobrem, pois, práticas e experiências muito diversas se beneficiam ao mesmo tempo de uma espécie de evidência encontram-se na encruzilhada de múltiplas relações sociais.

Charlot (2000) caminha na mesma direção de outros estudiosos do tema que veem no fenômeno da evasão uma imbricação de fatores que não podem ser dissociados, quando se quer pensar estratégias para o enfrentamento desse problema tão grave para a educação. Fatores como o aprendizado, o desempenho dos docentes, o tipo de oferta do serviço público, igualdade de oportunidades, os recursos financeiros, as dificuldades pelos quais passa o país, as relações sociais e de trabalho e as formas de se exercer a cidadania estão como ele afirma na “encruzilhada de múltiplas relações sociais”.

Em geral, os estudos analisam a evasão escolar à luz de duas abordagens: aquela que busca respostas em fatores externos à escola e a segunda a partir de fatores internos.

No que se refere aos fatores externos, um estudo realizado por Brandão *et al.* (1983 *apud* QUEIROZ, 2002), em cinco países da América latina, apontou que o fator mais importante para compreender o rendimento escolar do aluno é a família, considerando ainda que quanto mais elevado o nível de escolaridade da mãe, maior é a retenção do estudante bem como o seu rendimento.

Portanto, percebe-se que a desigualdade social, presente na sociedade brasileira, revela as diferenças de classe e elas passam a ter forte influência na evasão escolar. Arroyo (2003, p.21), destaca o fator classe social relacionado ao fracasso escolar, ao afirmar que:

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

Entende-se portanto, que alunos de nível socioeconômico inferior apresentam menores índices de rendimento escolar e geralmente, são mais propícios à evasão.

Outro aspecto significativo para evasão apontado pela literatura é a necessidade dos estudantes de trabalhar para sustento próprio ou da família, em sua maioria, sentem-se cansados da rotina diária e, por isso, acabam desmotivados para a escola. Segundo Meksenas (1998, p.98 *apud* QUEIROZ, 2010), a realidade de alunos de camadas mais populares difere da realidade dos alunos da classe dominante, visto que, estes desenvolvem atividades artísticas, esportivas, estudam em escolas de idiomas, dentre outras e dispõem de tempo suficiente para se dedicar ao

processo de formação. Outros aspectos ligados a fatores externos apontados pela literatura são a falta de interesse do aluno, falta de esforço, má-alimentação, descaso do governo, mobilidade, desestrutura familiar.

No que se refere a fatores internos à escola, também são profícuos os trabalhos que apresentam a importância de se considerar as questões ligadas à realidade interna da escola. Segundo Dore *et al* (2011 apud Dore 2014)

Nos estudos revisados, a evasão é associada, sobretudo, aos aspectos individuais e sócio econômicos dos alunos. Contudo, o problema da evasão não se reduz aos fatores econômicos, sociais e culturais dos indivíduos. O processo de permanência no sistema escolar também tem estreita relação com aspectos contextuais da escola, tais como recursos, organização, estrutura e práticas internas.

Autores como Boudieu, Cunha, Fukui apontam a escola como responsável pelo sucesso ou insucesso dos estudantes. Segundo QUEIROZ (2002), Fukui ressalta a responsabilidade da escola, afirmando que a evasão e a repetência não são fruto da individualidade do aluno, tampouco de seus familiares e, sim, refletem como a escola recebe e exerce ação sobre os membros destes segmentos da sociedade.

Tem-se que o professor, por diversas questões, dentre elas a preferência por alunos com comportamentos mais disciplinados, podem provocar a evasão escolar. Além disso, considera-se a infraestrutura da escola, o sistema gestor da escola, o currículo como uns dos principais fatores que podem provocar a evasão.

Percebe-se o quanto essa discussão é desafiadora, pois, enquanto alguns estudiosos defendem os fatores internos como determinantes para a evasão escolar, outros defendem o contrário, exatamente por entenderem que não é o indivíduo e sua família os responsáveis pelo sucesso ou fracasso escolar, livrando a organização social desta responsabilidade. Parece-nos que Dore *et al* condensam muito bem essa discussão desafiadora quando contemplam os variados aspectos que precisam ser focados quando se trata de pensar os fatores que exterminam o afastamento do aluno do processo educacional.

Assim, a evasão é um fenômeno complexo, multifacetado e multicausal, atrelado a fatores pessoais, sociais e institucionais, que podem resultar na saída provisória do aluno da escola ou na sua saída definitiva do sistema de ensino. Esse problema deve ser analisado por perspectivas diversas, tais como a perspectiva da escola, do sistema de ensino e do indivíduo. Alguns fatores individuais associados à evasão são: o comportamento do aluno; suas atitudes perante a vida escolar; a convivência social com outros estudantes, professores e comunidade escolar; o nível educacional dos pais; a renda familiar. Os fatores institucionais da escola, associados à evasão, incluem: os recursos da instituição; as práticas pedagógicas; o perfil do corpo docente; as características estruturais da escola. No âmbito do sistema de ensino, um importante fator é o mecanismo de retorno do estudante à escola. A sua reintrodução à escola pode ser um problema após um longo período de interrupção do seu processo de escolarização. (DORE et al, 2014, p.387 e 388).

Discutir a questão da evasão escolar vai além do apontamento de um ou outro fator responsável e entende-se que a investigação deve considerar inúmeras particularidades, que abranjam tanto fatores internos quanto fatores externos. Faz-se necessário, também, relacionar as pesquisas sobre evasão escolar com a modalidade de ensino investigada a exemplo, da educação e qualificação profissional, objeto deste estudo, que poderá apresentar novos apontamentos.

Por meio do exposto, evidencia-se a preocupação que existe em melhorar os métodos de controle de retenção e evasão a partir de um acompanhamento e monitoramento adequado voltado principalmente ao público menos favorecido, que é o foco deste trabalho.

4 A GESTÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, desenvolveu-se uma visão geral a respeito da aprendizagem organizacional e da gestão educacional buscando analisar as formas de inter-relações entre ambas, de maneira que se fundamente melhor a compreensão sobre os processos de aprendizagens organizacionais desenvolvidos no *Campus* João Pessoa IFPB, com ênfase no PRONATEC, a partir da gestão educacional para a superação da evasão escolar.

4.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

A aprendizagem faz parte de todo processo de desenvolvimento de vida dos seres humanos desde sua forma instintiva e intuitiva até os processos auto didáticos, ou seja, processos planejados e executados conscientemente a partir de necessidades pontuais e pré-estabelecidas, porém dentro de um contexto organizacional deve-se considerar ainda as regras e procedimentos institucionais estabelecidos por toda a entidade.

Para Silva (2009), a aprendizagem ocorre nos níveis individual, de grupo, organizacional e interorganizacionais e institucionaliza novas práticas, processos e sistemas nas organizações.

No que se refere à aprendizagem individual, Garvin (2002, p. 4) afirma que a maioria dos projetos, principalmente entre os adultos “é motivada por uma grande transição na vida, seja no lar ou no trabalho, e concentra-se em problemas específicos, além de ser relacionada a um desejo de auto renovação e crescimento pessoal”, e ratifica que os processos instintivos e intuitivos de aprendizagem prevalecem na infância.

Desta maneira, entende-se que existem processos de aprendizagem que ocorrem de forma tão natural que, muitas vezes, não são percebidos e ou reconhecidos pelo próprio indivíduo ou por outrem e que este, apesar de prevalecer no período da infância, não deixa de fazer parte do desenvolvimento do indivíduo ao longo da vida.

Por outro lado, existem aprendizagens que são nitidamente reveladoras e normalmente ganham mais ênfase pela valorização da aprendizagem formal, geralmente pensada e planejada. Por exemplo: um certo indivíduo resolve cursar Administração de empresas; presume-se que ele estabeleceu um projeto a ser aprendido motivado pelas necessidades de formação profissional, de construção de um universo de oportunidades de trabalho, de ampliar sua rede de relacionamento e, dentre outras, adquirir novos conhecimentos.

A aprendizagem individual dificilmente ficará isolada, pois, dentro de um processo natural, o indivíduo começará a apresentar ações referentes à aquisição e, naturalmente, poderá ocorrer um processo de sua transmissão e retenção por parte de outros indivíduos, onde uma vez retidos e adotados, resulta-se na aprendizagem em grupo, que não garante, por si só, a efetivação da aprendizagem organizacional.

Quanto à aprendizagem em grupo, Silva (2009, p.109 - 110) descreve que:

A passagem do nível individual para o de grupo é essencial para a compreensão do processo de aprendizagem, os grupos não são apenas o elo entre os níveis individual e organizacional, são fundamentais para a aprendizagem nas organizações porque fomentam a criação de uma visão compartilhada, que orienta o comportamento e delimita as ações das pessoas em um sistema social. É no grupo que a visão de mundo das pessoas é compartilhada, mediada e influenciada. Além disso, o grupo pode oferecer apoio emocional à aprendizagem individual.

Percebe-se que a aprendizagem em grupo exerce uma relevante contribuição para o fortalecimento das visões compartilhadas e para ultrapassar as fronteiras das visões individuais. A este respeito, Senge (2013) descreve que a prática da visão compartilhada congrega habilidades para descoberta de panoramas futuros que compartilhados estimulam o compromisso e o envolvimento, em lugar da simples aceitação, pois é difícil pensar em uma organização de excelência sem o compartilhamento efetivo das metas, valores e missões da organização.

Nesse sentido, cabe-nos indagar: - conhecemos a visão, a missão e os valores das entidades nas quais desenvolvemos nossas atividades laborais? Estas são profundamente compartilhadas? E mais, esta retenção pelos indivíduos e grupos passaram a fazer parte da memória organizacional. Estas respostas podem ou não aproximar a organização do que se entende por aprendizagem organizacional, apresentada nos parágrafos seguintes.

No que diz respeito à aprendizagem organizacional, considerada uma relevante mola propulsora para que as entidades possam estabelecer estratégias mais eficientes em seus processos de trabalho, Garvin (2002) entende que o primeiro passo na construção de uma organização que aprende é pessoal, os líderes precisam desenvolver suas próprias habilidades como aprendentes e se libertarem das experiências ultrapassadas e repetitivas, essa postura contribui para estimular os demais indivíduos. Para isso, Garvin (2002, p. 235) apresenta quatro requisitos principais: “1) abertura a novas perspectivas; 2) consciência de vieses pessoais; 3) imersão em dados não-filtrados e 4) crescente sentimento de humildade.”

Portanto, percebe-se que a aprendizagem individual, ao ser detectada em seus líderes, pode promover nos indivíduos uma potencial motivação para este tipo de aprendizagem.

Destaca-se, ainda, que a aprendizagem organizacional não é definida de maneira uniforme entre os teóricos que a estuda. Estas definições apresentam convergências e divergências. O Quadro 10 apresenta algumas dessas definições:

Quadro 10 – Definições de aprendizagem organizacional

AUTORES	DEFINIÇÕES
FIOL e LYLES (1985, p.803)	Significa um processo de aprimoramento das ações por meio de melhor conhecimento e compreensão.
KIM (1993, p.43)	É o aumento da capacidade de uma organização realizar ações eficazes.
HUBER (1991, p.89)	Uma entidade aprende se, através de seu processamento de informações, a gama de comportamentos potenciais é ampliada.
ARGYRIS (1977, p.116)	É um processo de detecção e correção de erros.
DAFT e WEICK (1984, p.286)	É definida como um processo pelo qual se desenvolve o conhecimento das relações ação-resultado entre a organização e o ambiente.
LEVITT e MARCH (1991, p.319)	Considera-se que as organizações aprendem quando codificam inferências da história em rotinas orientem o comportamento.
STATA (1989, p.64)	Aprendizagem organizacional ocorre através de <i>insights</i> compartilhados, conhecimento e modelos mentais...[e] se baseia no conhecimento e experiências passados – ou seja, na memória.

Fonte: Adaptado de Garvin (2002, p.11).

Por meio do Quadro 10, visualiza-se que nas diversas definições há ênfases: na mudança comportamental, em novas formas de pensamento, no processamento de informações, nos *insights* compartilhados, nas rotinas organizacionais e na memória organizacional como mecanismos pelos quais ocorrem o fenômeno da aprendizagem organizacional (GARVIN, 2002).

Na visão de Nevis *et al* e Crossan *et al* (1995 apud Silva 2009, p.97) o processo de aprendizagem organizacional

Se inicia no nível individual e passa pelo grupo até o nível da organização, institucionalizado por novas práticas, sistemas ou processos. Mas esse aprendizado organizacional não ocorre de forma linear. Existe uma multidirecionalidade, e isso implica em gerar aprendizado por meio do nível da organização, passando pelo nível de grupo até o nível individual.

Por intermédio dessa afirmativa, entende-se que a multidirecionalidade representa a possibilidade da aprendizagem ocorrer por caminhos diferentes, ou seja, as organizações

aprenderem a partir do indivíduo, bem como o indivíduo aprender por meio dos processos de aprendizagens já institucionalizados.

De acordo com Garvin (2002, p. 12), uma organização que aprende é definida como “uma organização hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção de conhecimento, e também na modificação deliberada de seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*”. Isto é, uma organização capaz de criar, absorver e difundir conhecimentos transformando comportamentos é considerada de fato uma organização que aprende.

Nesse sentido, o surgimento de novas ideias, a aquisição de novos conhecimentos para viabilizá-las, a capacidade para interpretá-los e o compartilhamento com os indivíduos, representam as atividades que proporcionam os fundamentos da organização que aprende. No entanto, apenas quando as novas ideias, passam a estarem embutidas na “memória” organizacional, estruturadas por políticas, procedimentos e normas, de forma que lhe assegurem ao longo do tempo, é que se entende que ocorreu um processo de aprendizagem organizacional (GARVIN, 2002). O Quadro 11, apresenta os níveis de aprendizagem organizacional e suas características principais:

Quadro 11 – Níveis da aprendizagem organizacional

NÍVEL	CARACTERÍSTICA
Individual	Ocorre o processo de geração da aprendizagem, que envolve a aquisição de conhecimento por meio da busca de informações que subsidiarão a atribuição de significados. A geração da aprendizagem pode ocorrer por meio de imagens, metáforas ou ideias, e pode ser associada a um processo de educação e treinamento. A aprendizagem, neste nível, representa um processo que não envolve apenas a cognição, mas é influenciada pelos comportamentos e pelo contexto social em que ocorre. As experiências vividas pelas pessoas servem de <i>background</i> no processo de aquisição e contribuem para a atribuição de significados.
Grupo	A compreensão e disseminação da aprendizagem são processos em que as pessoas iniciam a interpretação e integração de ideias na busca de uma percepção compartilhada. Nesse momento, a discussão e a geração de ideias são essenciais para que a compreensão dos significados seja compartilhada por todos, e isso contribui para o estabelecimento do pensamento sistêmico e dos objetivos comuns. Logicamente, isso não significa que todos pensem da mesma forma, mas existir orientações comuns que foram discutidas e compartilhadas por meio da geração da aprendizagem. A disseminação ocorre quando o grupo passa a integrar o resultado do processo no nível organizacional, o que contribui para a institucionalização de novos processos, procedimentos e comportamentos que influenciarão as ações de todos os agentes envolvidos direta e indiretamente com o processo de aprendizagem.

Organizacional	Ocorre o processo de institucionalização da aprendizagem, que é a sistematização do resultado da aprendizagem coletiva no ambiente organizacional. Nesse nível, a aprendizagem resulta em mudanças nos processos operacionais e gerenciais, na tecnologia, e também pode implicar em ajustes na estratégia ou até na cultura, sobretudo nos artefatos e valores.
Interorganizacional	Ocorre por meio de parcerias entre organizações visando compartilhar práticas de trabalho, processos produtivos e inovação tecnológica. Nesse nível de aprendizagem, os processos de geração, compreensão, disseminação e institucionalização ocorrem entre agentes de várias organizações. A maneira como os relacionamentos entre os agentes são estabelecidos, assim como os processos de comunicação interorganizacional, assume papel determinante na criação de uma visão compartilhada, capaz de integrar elementos do sistema organizacional em busca de uma competência essencial de que cada empresa sozinha não dispõe. A combinação de conhecimentos, comportamentos e ações de várias organizações contribui para a geração de conhecimentos, comportamentos e ações similares em várias organizações, e isso indica que o processo de aprendizagem interorganizacional foi efetivado.

Fonte: Adaptado de Silva (2009, p.126 a 128).

Sendo assim, diversos modelos de aprendizagem organizacional foram propostos ao longo de décadas de estudos focados nesta área. Para saber se a organização aprende, Garvin (2002) propôs um teste, que apesar de não assegurar esta condição, demonstra que a ausência dessas características pode levantar sérias suspeitas de que não há a aprendizagem organizacional. Vejamos algumas indagações em relação à empresa: 1) Possui uma meta definida de aprendizagem? 2) É receptiva a informações discordantes? 3) Evita erros repetitivos? 4) Perde conhecimentos críticos toda vez que perde uma pessoa chave? Age com base naquilo que sabe?

Considerando o problema de pesquisa proposto para este trabalho: **Que estratégias de gestão educacional são articuladas pela equipe gestora do PRONATEC no Campus João Pessoa do IFPB a partir dos processos de aprendizagem organizacional relacionados às questões da evasão e da permanência no âmbito dos cursos de formação inicial e continuada?**, será necessário compreender a gestão dos processos de aprendizagem organizacional relacionados à permanência, à evasão e suas implicações para a gestão do Programa no Campus João Pessoa do IFPB. Neste aspecto, utilizaremos a estrutura proposta Silva (2009) em sua obra “Como os Gerentes Aprendem”, o qual propõe que as organizações para serem consideradas aprendentes devem considerar aspectos individual, de grupo, organizacional e intraorganizacional evidenciando-se, respectivamente: aquisição de conhecimento (experiência pessoal e ambiente institucional), discussão e compreensão,

disseminação e institucionalização e o compartilhamento de práticas. Esta estrutura fará parte da elaboração de perguntas que comporão a entrevista.

Após o alcance da compreensão dessas aprendizagens, pretende-se levantar as estratégias de gestão educacional que são articuladas pelo *Campus* João Pessoa do IFPB e promover as análises correspondentes.

Neste contexto, a gestão educacional assume um papel relevante no processo de aprendizagem organizacional e na articulação de estratégias para potencializar a permanência e combater o fenômeno da evasão no PRONATEC.

4.2 A GESTÃO EDUCACIONAL: CONCEITOS E DIFERENTES ABORDAGENS

É importante enfatizar que o desenvolvimento profissional e intelectual das pessoas passa pelos processos de aprendizagem individual e em grupo, o que é corroborado quando estas trabalham em organizações que possuem uma gestão organizacional diferenciada, que prega seus valores, missão, novas ideias e conhecimentos, além de características próprias e propostas de modelos de aprendizagem organizacional diversificados, que se adequam a sua realidade, enquanto organismo vivo, capaz de absorver novos conhecimentos e desenvolver projetos e ações.

Sabe-se que o modelo burocrático de gestão pública em vigor até o final do século XX tem sido substituído por uma nova forma de gestão gerencialista que toma por base os serviços privados, que conclama a produtividade, metas e eficiência, o que provoca sérias implicações para o sistema educacional. Esta visão gerencialista é considerada uma tendência mundial, o que em suas raízes traz como premissas a flexibilização da gestão, diminuição dos níveis hierárquicos e aumento da autonomia da decisão dos gestores públicos (CASTRO, 2007).

É relevante considerar as transformações que ocorrem no mundo da gestão pública, influenciadas pelas estratégias e técnicas empresariais implementadas na esfera privada para a obtenção de mais resultados, na busca por mais lucros e produtividade. Influenciadas, também, e contraditoriamente, pelas lutas pela democratização do país.

A gestão educacional pode ser analisada em três grandes tendências, a saber: gestão educacional burocrática, gestão educacional gerencialista e gestão educacional democrático participativa.

De forma particularizada, temos cada tipo de gestão e seus principais conceitos, características, desafios e entraves, que em conjunto e de forma harmoniosa podem compor

uma gestão educacional eficiente, inclusive, no gerenciamento de políticas públicas, como é o caso do PRONATEC, objeto de nosso estudo neste trabalho.

A gestão burocrática remonta a ideia de documentos, burocracias, entraves e dificuldades de desenvolvimento das mais diversas atividades de uma organização escolar. Neste contexto, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 462) dizem que “o aspecto burocrático de determinada escola diz respeito, em geral, à existência de uma autoridade legal, com base na qual se estabelecem outros níveis hierárquicos (diretor, vice-diretor, assistente administrativo, coordenador etc.)”. Ou seja, os cargos exercidos pelos funcionários carregam em si a autoridade ou a falta desta, o que modifica estrutura, atividades e funções das mais simples às mais complexas em qualquer escola, as quais possuem regras e procedimentos próprios para a execução de suas atividades cotidianas.

Ao analisar-se a gestão burocrática enquanto modelo adotado pelos países capitalistas no período pós segunda guerra mundial, até meados da década de 1970, apropria-se da ideia de que era defendido o intervencionismo estatal (*Welfare State* ou Estado do Bem Estar) que deveria romper os princípios clássicos do liberalismo econômico, mas que tinha como necessário e implantado a política do pleno emprego e a ampliação dos direitos sociais. O estudo das organizações e as relações de poder, autoridade e legitimidade que ocorrem dentro das organizações foi analisada pela teoria da burocracia de Weber, que considerava a burocracia o maior grau de eficiência da administração, já que é baseada em regras, igualdade de tratamento, padronização, hierarquia e administradores nomeados por competência (CASTRO, 2007, p. 119).

No modelo burocrático, os administradores devem ser profissionais, com diploma ou experiência adequados, porém, este vai administrar em nome de terceiros, recebem uma remuneração em forma de dinheiro, é nomeado por um superior hierárquico (CASTRO, 2007).

Têm-se que as críticas feitas ao modelo burocrático partem do princípio de que a adaptação dos modelos de gestão das empresas privadas são modelos ideais, e que a esfera pública deveria adotar estes mesmos modelos para o alcance da organização, eficiência e agilidade, o que remontou a uma série de reformas na administração pública (CASTRO, 2007).

Considerando a gestão educacional gerencialista, Cabral (2011) diz que nesta gestão a descentralização é valorizada, já que proporciona condições favoráveis para o desenvolvimento de políticas públicas adequadas as demandas sociais; valoriza a opinião dos consumidores de serviços públicos; além da permissão da participação dos cidadãos nas tomadas de decisões governamentais, o que diminui a distância entre a concepção e a execução de ações.

Cabral (2011) impõe que a reforma gerencial implementada no nível do sistema educacional e de outros aspectos sociais, dirigida para a desestatização do setor público, para descentralização e flexibilização não fortalecem e nem ajudam a democracia.

Os conselhos de controles sociais são considerados exemplos de como a gestão gerencial usa a gestão participativa e a descentralização para aumentar a participação dos pais e alunos nas políticas da escola, possibilitando maior participação da comunidade escolar e a responsabilizando-a pelos resultados obtidos. Tem ainda que esta lógica gerencial é encarada pela gestão educacional como uma forma de participação dos usuários nos serviços educacionais, tornando os pais protagonistas, e provocando a responsabilização dos gestores, dos alunos e dos professores pela melhoria ou não do contexto educacional em que estão inseridos (CASTRO, 2007).

O gerencialismo é tido como a teoria administrativa que articula a participação e o controle, sendo utilizado pela gestão privada e adaptado posteriormente para a gestão das organizações públicas, servindo como modelo de modernização desta administração contemporânea (LOPES e CASTRO, 2012).

Sendo assim, observa-se que é fundamental que as políticas de educação busquem o fortalecimento das escolas públicas, com a luta por uma sociedade mais justa, solidária e igualitária, por meio da participação de todos por uma educação de qualidade em todos os seus aspectos.

Temos a seguir as principais características que possibilitam compreender a reforma gerencial na visão de Castro (2007, p. 126): a descentralização ou desconcentração das atividades centrais para as unidades subnacionais; a separação entre os órgãos que formulam e os que executam as políticas públicas; a terceirização dos serviços, o controle social das agências autônomas, o controle dos resultados das agências autônomas e o fortalecimento da burocracia de alta complexidade.

Assim, considerando preceitos coletivos na gestão da educação, pode-se compreender sobre a gestão educacional democrático-participativa que para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 447) este tipo de gestão

Baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, advoga que, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe assumirá sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações.

Com isso, entende-se que a participação de todos os envolvidos na educação e nos processos educacionais é de suma importância para uma gestão democrática eficiente que valoriza a etapa da tomada de decisões e a sua provável coordenação e operacionalização das deliberações tomadas pelo conjunto de interessados.

Neste aspecto, para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a concepção democrático-participativa ou gestão da participação propõe que se combinem as relações humanas e a participação nas decisões com as ações efetivas para o alcance das metas pré-estabelecidas pela organização educacional. Assim, valoriza o planejamento, a organização, a direção e a avaliação, desde que as decisões sejam praticadas, viabilizando o ensino-aprendizagem. Portanto, que a gestão democrática se materializa na participação e objetivos comuns e de capacidades e responsabilidades individuais coordenadas de forma adequada. Desta maneira, a participação é considerada o principal meio para assegurar a gestão democrática, propiciando o envolvimento de todos os membros da escola no processo de tomada de decisão, o que proporciona melhor conhecimento das metas e objetivos da escola e as suas reais dinâmicas socioeducativas, salientando, que nas empresas a participação visa basicamente o aumento da produtividade.

Seguindo as características de uma gestão democrática, Cabral (2011, p. 263) enfatiza que:

Uma discussão circunstanciada sobre a gestão democrática e a qualidade do ensino deve considerar, pelo menos, três premissas importantes: a gestão descentralizada não significa, em princípio, gestão democrática; a gestão descentralizada não assegura, necessariamente, a qualidade do ensino; não há gestão democrática sem educação universalizada e de qualidade social.

Isto é, que é fundamental que exista na gestão democrática uma educação universalizada, com análises sobre a qualidade social, visando à melhoria da educação como um todo.

A gestão democrática constitui um processo que precisa ser edificado, pois ainda possui uma aprendizagem dita em construção, já que são necessárias novas alternativas que alcancem uma verdadeira dinâmica escolar para superar o modelo gerencial implantado na maioria das escolas, buscando, portanto, um padrão de autonomia jamais visto, onde a educação passa a ser um direito e não um serviço. Supõe um trabalho coletivo em todas as esferas da entidade que se autodenomina lugar de aprendizagem. Sendo assim, a gestão escolar democrática pode ser considerada como um suporte educativo que pode proporcionar a permanência do aluno e seus mais variados aprendizados satisfatórios (CABRAL, 2011).

Observa-se, que é possível ter-se uma gestão educacional democrática, desde que todos os atores sociais envolvidos possuam os mesmos planos, metas e ideais em conjunto, e que estes se juntem na concepção de que a união faz a força na conquista de todos os direitos e demandas necessárias para uma eficiente gestão escolar, capaz de conciliar a educação, a aprendizagem e a qualidade de vida.

Nesses termos, a gestão democrática deve propiciar a construção de um espaço público de direito com vistas à promoção de condições de igualdade de acesso à educação de qualidade socialmente referenciada, entendida como garantia de acesso, permanência e de aprendizagem dos alunos. A qualidade defendida se afasta do conceito de qualidade total que tem um enfoque empresarial com fulcro em princípios mercadológicos de produtividade conforme preleciona o gerencialismo (CABRAL, 2011, p. 274).

Com isso, verifica-se que cabe à gestão democrática criar condições de debates, diálogos e discussões para a escolha da tomada de decisões, que deve buscar a qualidade da educação em seus aspectos de aumento de conhecimentos, práticas e dialogicidades no contexto educacional.

Ainda para Castro (2007, p. 135):

A gestão democrática traz como fundamento o efetivo envolvimento e participação de todos na tomada de decisão do processo administrativo e do planejamento pedagógico escolar [...] Democratizar a gestão da educação requer a participação da sociedade no processo de sua execução por meio de mecanismos institucionais.

Compreende-se que a gestão democrática só existe se houver a participação de todos os atores sociais envolvidos no processo educacional, mas com todas as ações e decisões respaldadas em instrumentos institucionalizados como forma de garantia do cumprimento da lei e das demandas sociais.

De forma geral, entende-se que nenhum destes três tipos de gestão coexistem, porém com características marcantes de apenas um, o que dar origem à tendência da gestão utilizado no contexto vigente.

Com isso, enfatiza-se a necessidade da existência de uma gestão educacional eficiente, voltada para os anseios da população por uma educação de qualidade, em todos os níveis de ensino, e que promova perspectiva de melhoria de vida, e para isso, é imprescindível que os gestores tenham forte atuação como articulador dos atores sociais para que todos participem, dêem sua opinião e façam melhorar a situação da educação no país. Neste contexto, é fundamental, que os professores e demais profissionais da educação sejam valorizados por meio de campanhas educativas, aumentos salariais condizentes com a sua importância social, gestão educacional adequada, infra estrutura adequada, treinamentos e capacitações constantes, estabelecimento de metas e produtividade do ensino, das coordenações eficientes, auditorias

educacionais de qualidade e um controle social atuante quanto aos recursos da educação. É esta perspectiva de Gestão democrática que será considerada no subcapítulo seguinte.

4.3 A GESTÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL APLICADA AO PRONATEC.

A rotina de qualquer pessoa física ou entidade jurídica está composta de diversos elementos que estimulam os processos de aprendizagens em seus diversos níveis e, naturalmente, estes processos podem promover ou não dependendo da estrutura de gestão existente, articulações de estratégias que visem consolidação, otimização e melhorias das atividades desenvolvidas.

No que se refere à compreensão dos processos de aprendizagens, por meio de abordagens apresentadas em sua obra “Como os gerentes aprendem” será utilizado o que foi proposto por Silva (2010, p.126):

Uma estrutura de referência que objetive integrar níveis e processos para compreender como ocorre a aprendizagem. Essa estrutura poderá ser analisada em estudos empíricos para avaliar o seu nível de aderência ao contexto das organizações, espaço social em que ocorre a aprendizagem.

Desta maneira, os níveis e processos para compreender como ocorre a aprendizagem estão demonstrados respectivamente por:

- a) Indivíduo – Geração
- b) Grupo – Compreensão e Disseminação
- c) Organização – Mudanças de práticas e Institucionalização
- d) Interorganizacional – Compartilhamento de práticas de trabalho

Por intermédio desses níveis e processos propostos por Silva (2009), alguns indicadores (apêndices F a J), foram estabelecidos para estruturar os instrumentos de coleta de dados (apêndices B, C e D) a serem utilizados nesta pesquisa bem como para promover a análise dos dados coletados.

Este trabalho está desenvolvido sob o prisma da gestão. Apesar de deduzir-se que na gestão educacional brasileira é possível perceber características de gestão burocrática, gerencialista e democrática em diversas práticas de trabalho, esta pesquisa, sintonizada com os dispositivos legais, considerará os princípios norteadores da Lei de Diretrizes e Bases da educação de 1996, principalmente o que dispõe o inciso VIII do artigo 3º “Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

5. INTERPRETANDO E DISCUTINDO OS RESULTADOS

A interpretação e discussão dos resultados desta pesquisa estão desenvolvidas considerando os processos de aprendizagem organizacional apresentados pelos membros da equipe gestora do PRONATEC no *Campus* João Pessoa do IFPB por meio de entrevistas semiestruturadas, pelo levantamento de números de concluintes e não concluintes de cursos no programa, durante o período pesquisado, além do questionário que expõe os dados sociais, profissionais e acadêmicos dos pesquisados.

Nas entrevistas buscou-se extrair, no nível individual, o que eles aprenderam com o PRONATEC de forma geral, as estratégias que utilizaram para aprender no programa, quais as formas de registro adotadas, o que os fenômenos da evasão escolar e da permanência os ensinaram e que novas práticas de gestão despertaram.

No nível de grupo, a ideia foi absolver como ocorreu a partilha das aprendizagens adquiridas, especificamente em relação à evasão e à permanência como ocorriam os compartilhamentos, e que novas práticas fluíram por meio dessas socializações.

Quanto ao nível organizacional tratou-se de entender como ocorria o compartilhamento das aprendizagens individuais e de grupo com a coordenação do programa, e as análises e estudos referentes à evasão e à permanência e que mudanças de práticas surgiam por meio dessas aprendizagens.

Referindo-se ao nível de aprendizagem interorganizacional estabeleceu-se o interesse de verificar o olhar da equipe para as relações com outras entidades, como ocorriam os compartilhamentos com o ambiente externo ao *Campus* e os reflexos em mudanças de práticas de gestão adotadas em especial para enfrentar à evasão e fortalecer a permanência escolar.

Observa-se que foram elaborados três roteiros de entrevistas, o primeiro destinado aos supervisores, o segundo à coordenação adjunta, por último aquele direcionado à coordenação geral. Nas entrevistas, o roteiro para os indicadores da evasão e permanência e aprendizagem no nível individual foi exatamente igual para toda a equipe gestora, nos demais há uma reformulação para poder extrair o olhar do supervisor e do coordenador em via dupla de entendimento e de colaboração.

Neste estudo, o procedimento metodológico adotado foi descritivo e exploratório, com a natureza dos dados qualitativa e quantitativa. Qualitativa, pelo uso da entrevista semiestruturada, quantitativa pelo levantamento de número de concluintes em 2012, 2013 e 2014.1 e de não concluintes em 2012, 2013 e 2014.1. No entanto, os dados quantitativos de

evasão foram tratados apenas nos períodos de 2013 e 2014.¹ enquanto que o de permanência durante os três períodos.

Os dados quantitativos serviram, em especial, para demonstrar e ratificar que há um número considerável de evadidos, conhecendo assim o panorama de acréscimo ou decréscimo da evasão escolar e da permanência no programa e, motivando ainda mais o pesquisador a saber o que a equipe gestora articulou para que os alunos não evadissem e permanecessem, bem como em identificar as estratégias adotadas para fins de análise. Para desenvolver as análises de conteúdos foram estruturados indicadores, processos e categorias, conforme ilustra o Quadro 01 apresentado no subcapítulo 1.4.

Portanto, este capítulo encontra-se dedicado à apresentação, interpretação e discussão dos resultados da pesquisa, obtidos por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas realizadas junto aos supervisores e coordenadores (geral e adjunto) do PRONATEC – IFPB *Campus* João Pessoa, relativo à oferta de cursos FIC nos anos 2012, 2013 e 2014.¹ (primeiro semestre).

Inicialmente, tratamos de construir um perfil dos entrevistados, em que serão apresentados os resultados e as análises relacionadas às informações sociais, acadêmicas e profissionais dos informantes, do ponto de vista da faixa etária, formação acadêmica, cargo e tempo de atuação na Instituição, tempo de atuação no PRONATEC. Este último, por exemplo, ratifica um dos critérios da metodologia de escolha dos sujeitos que fazem parte do universo escolhido, que foi ter participado, pelo menos 02 anos no programa.

Na sequência, traçamos um panorama da evasão e permanência no PRONATEC, a partir do olhar da gestão, enfatizando como ocorrem os processos de aprendizagem organizacional nos níveis individual, em grupo, organizacional e interorganizacional e quais as estratégias que emergem dessa aprendizagem, no sentido de combater a evasão e potencializar a permanência do estudante, entendida como garantia do direito à educação.

Destacamos, a partir daí, a análise das estratégias que a equipe gestora vem adotando para o combate à evasão, apontando limites e possibilidades. Por fim, apontamos uma série de melhorias nas medidas que visam a superação da evasão.

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Conforme destacado em capítulos anteriores deste trabalho, ratifica-se que os supervisores e coordenadores adjunto e geral compõem os sujeitos que se disponibilizaram a

responder aos questionários e às entrevistas semiestruturadas. Apenas aqueles que atuaram no mínimo dois anos no programa fizeram parte do universo estabelecido.

Após definição do universo, necessitou-se conhecer melhor o perfil dos atores sociais que seriam entrevistados. Para isso, além da entrevista, foram coletados os dados sociais, acadêmicos e profissionais (idade, sexo, nível de instrução, formação acadêmica, cargo que exerce no IFPB, função no PRONATEC e tempo de atuação na Instituição e no programa) com o intuito de estabelecer conexões entre os pesquisados e algumas reflexões a respeito do que estava sendo relatado nas entrevistas.

Neste sentido, os dados gerais obtidos por meio das respostas dos questionários estão dispostos nas tabelas 01, 02 e 03.

Tabela 01 – Dados sociais

SOCIAIS	Faixa Etária	SEXO		QTDE
		H	M	
	31 a 35	1	3	4
	36 a 40	0	1	1
	41 a 45	3	2	5
	46 a 50	1	0	1
	51 a 55	1	0	1
	56 a 60	1	1	2
	ACIMA DE 60	0	1	1
	Total de Pesquisados	7	8	15

Fonte: Pesquisa direta, 2015. Elaborada pelo autor, 2015.

Quanto à avaliação dos dados sociais, do ponto de vista de sexo, tem-se uma supremacia no quantitativo de mulheres, em que dos 15 gestores entrevistados, 09 são do sexo feminino. Esta presença feminina se evidencia no discurso apresentado por algumas supervisoras entrevistadas em que aspectos relacionados à questão do cuidado, da aproximação, do reconhecimento do aluno pelo nome, da percepção de aspectos mais subjetivos que fazem parte da rotina do processo educacional aparecem de forma mais explícita. Isto não significa que não sejam práticas desenvolvidas por entrevistados do sexo masculino, mas se evidencia com mais ênfase no discurso das entrevistadas do sexo feminino, a partir da constante frequência nas suas citações. A respeito dessa afirmativa pode-se enfatizar o seguinte depoimento:

“[...]Jesse aluno ele tem que se sentir acolhido no programa. Não é acolhido assim, que a gente vai fazer tudo que ele quer, não é isso. Mas ele ver o cuidado que você tem desde o início, na organização, no telefone, quando você liga avisando, quando ele recebe aquele *kit* que ele ver tudo aquilo que foi preparado pra ele. A aula inaugural, que eu chamo de aula inaugural, aquele primeiro, aquele primeiro dia, aquele primeiro contato que a equipe, o supervisor, o orientador vem, explica, por mais que em tese eles já saibam um pouco do que é o programa, quando eles vêm fazer a confirmação

de matrícula a pessoa que tá lá, explica pra ele, olha você tem direito a esse auxílio, o programa é isso, isso e isso. Mas, ele gosta de ver que o supervisor tá ali, falando pra ele, explicando. Quais os objetivos do curso, quais as perspectivas, o que ele pode ganhar fazendo aquele curso, né? Ao longo ali, daqueles três meses, em média que demora o curso, então ele já se sente acolhido e importante, né? Porque é um público que tá em vulnerabilidade social, que muitas vezes, não teve um olhar, não teve um cuidado com aquele público. Então, ele se sente valorizado. Então, já começa pelo aumento, pela elevação da autoestima, então ele se sente valorizado naquele curso [...].” (S9)

A faixa etária identificada apontou que 10 gestores, dentre eles os coordenadores, enquadram-se entre 41 e 60 anos, ou seja, um público adulto, formado por pessoas com boa experiência de vida que, associada aos dados acadêmicos e profissionais, demonstra ser um ponto forte para o programa, visto que os outros cinco (05), além de mais jovens, estão atuando a menos tempo na instituição. Isto promove certo equilíbrio na forma de reconhecer os processos gerais do contexto institucional e reflete uma integração de gerações e de experiências diversas.

Tabela 02 – Dados acadêmicos

ACADÊMICOS	Nível de Instrução	
	Graduação	1
	Especialização	8
	Mestrado	6
	Nível Doutorado	0
	Formação Acadêmica	
	Matemática	2
	Ciências Contábeis	3
	Ciências da Informação	1
	Letras	2
	Engenharia De Produção Mecânica	1
	Educação Física	1
	Administração	3
	Pedagogia	2
	Total de Pesquisados	15

Fonte: Pesquisa direta, 2015. Elaborada pelo autor, 2015.

Quando levantados os dados acadêmicos (Tabela 02) relacionados ao nível de escolaridade, evidencia-se que há uma predominância entre especialistas e mestres, 08 e 06, respectivamente. Esta formação acadêmica em nível de pós-graduação foi apontada pelo grupo como fator de extrema relevância para os trabalhos de composição dos planos pedagógicos de cursos bem como na elaboração dos diversos processos acadêmicos e administrativos.

No que se refere aos números relativos à graduação de origem, evidencia-se que o fato de existir na equipe alguns supervisores que tinham como formação acadêmica os cursos de

Administração (03); Ciências Contábeis (03) e Engenharia da Produção (01) representou um aspecto bastante favorável para subsidiar o entendimento e a construção da estrutura organizacional do programa no *Campus* João Pessoa, visto que o PRONATEC surgiu basicamente com a legislação e normativas expedidas pelo governo federal, e que na prática muitos processos deveriam ser desenvolvidos. Conforme indica o relato a seguir:

“[...] porque o *Campus* João Pessoa ele tinha uma experiência na área de administração, né? Tinha é pública. Tinha muitas pessoas também com outras experiências na área de administração e da gestão que foi assim extremamente importante pra que a gente fosse gerir um recurso que era separado dos demais recursos do instituto.” (C2)

“[...] eu acredito que isso se deve muito à proposta assertiva de quando foi se montada a equipe do PRONATEC aqui no *Campus* do pessoal da área de gestão ter se candidatado à supervisor e realmente ter essa visão administrativa do negócio o que falta muito na gestão pública é essa visão de planejamento de execução de controle que é muito bem tratada dentro da área de administração né? Eu acho também que foi acertada a indicação de vir de uma área como essa de administração, a coordenação adjunta no *Campus* João Pessoa [...]” (S7)

Por outro lado, a equipe de supervisores também estava formada por um grupo com formação acadêmica que contempla as licenciaturas e a Pedagogia. Ao se analisar os resultados de evasão escolar e permanência alcançados ao longo da execução do programa no tempo estabelecido para este estudo, identifica-se que essa heterogeneidade, tomando como base os discursos dos gestores em suas entrevistas, representou aspecto bastante salutar para o contexto geral do PRONATEC.

Na Tabela 03, tratando-se dos cargos de atuação dos pesquisados no *Campus* João Pessoa, revela-se que 07 dos entrevistados caracterizam-se como docentes, enquanto os demais estão representados por 02 contadores, 01 auxiliar administrativo, 02 assistentes em administração, 02 técnicos em assuntos educacionais e 01 técnico em contabilidade. Esta multiplicidade de atuação também é considerada, pela maioria, como fator relevante e positivo na construção dos processos, visto que os perfis eram analisados, estudados e adequados aos eixos tecnológicos dos cursos ofertados pelo programa.

Tabela 03 – Dados profissionais

PROFISSIONAIS	Cargo que exerce no IFPB	
	Auxiliar Administrativo	1
	Assistente em Administração	2
	Professores	7
	Técnico em Assuntos Educacionais	2
	Técnico em Contabilidade	1
	Contador	2
	Atuação no PRONATEC (em anos)	
	2 Anos	7
	3 Anos	8
	Atuação no IFPB (em anos)	
	3 a 5	8
	6 a 10	0
	11 a 15	1
	16 a 20	1
	21 a 25	1
	26 a 30	3
	Acima de 30	1
	Total de Pesquisados	15

Fonte: Pesquisa direta, elaborada pelo autor, 2015.

No entanto, identificou-se, pontualmente, componente do grupo que aponta a necessidade do programa ser composto por uma equipe pedagógica muito mais intensificada destacando que o PRONATEC deveria ser melhor planejado no aspecto pedagógico, conforme relata S4:

“[...] mas desde do início que eu vejo que o programa não foi muito programado, não foi preparado, preparado pedagogicamente, porque esse aluno viesse e permaneça porque tem que ter o incentivo pra isso, tem ter motivação, muitas vezes eles se sentem desmotivados [...]”

A respeito do tempo de atuação no programa, verificou-se que 08 dos pesquisados desenvolveram suas atividades nos 03 anos de oferta e os demais em 02 deles, em consonância com o critério temporal escolhido para este estudo. Entende-se que estes gestores vivenciaram experiências que estão alinhadas à temática proposta, por isso fazem parte do requisito mínimo para comporem os sujeitos da pesquisa. Outro aspecto interessante na equipe é o tempo de atuação enquanto servidor da instituição, destaca-se que 08 bolsistas¹⁴ ingressaram no IFPB de 05 anos pra cá e que 03 servidores desenvolvem suas atividades na entidade há 29, 30 e acima

¹⁴ Considerando que o vínculo contratual dos profissionais do PRONATEC é de bolsistas, nos termos do art.12 da resolução FNDE n.04 de 16 de março de 2012, em alguns momentos esta terminologia será utilizada para referir-se à equipe gestora, tendo em vista que ela é utilizada no cotidiano da Instituição.

de 30 anos respectivamente, sendo um destes o que ocupou a coordenação geral do programa até o mês de agosto de 2014.

Em resumo, as Tabelas 01, 02 e 03 apresentam uma estrutura de dados sociais, acadêmicos e profissionais, evidenciando uma heterogeneidade que, de maneira geral, no olhar dos gestores revelou-se como característica essencial para o desenvolvimento das atividades previstas e realizadas no Programa.

5.2 A EVASÃO ESCOLAR E A PERMANÊNCIA NO PRONATEC-CAMPUS JOÃO PESSOA DO IFPB: O OLHAR DA GESTÃO

No subcapítulo anterior tratamos dos perfis dos entrevistados relacionados aos dados sociais, acadêmicos e profissionais dos entrevistados. Nesse subcapítulo, serão evidenciadas as interpretações relacionadas ao contexto da evasão escolar e da permanência nos cursos do PRONATEC ofertados no *Campus* João Pessoa do IFPB. Cabe destacar que as causas da evasão escolar e/ou da permanência neste trabalho não serão tratadas como objeto central de análise mas, sim, considerou-se relevante, partir da visão da equipe gestora sobre estes dois fenômenos, para compreender a forma de reconhecimento da existência da problemática de estudantes evadidos bem como daqueles que permanecem no programa, e os possíveis fatores intervenientes.

Desta forma, o indicador evasão escolar foi explorado em todas as entrevistas com a mesma pergunta e por meio dela buscava-se identificar se os gestores constatavam a evasão no programa e quais fatores contribuíam para que ela ocorresse, assim também foi proposto para a questão da permanência, saber dos pesquisados o que faziam com que o estudante ficasse e concluísse o curso.

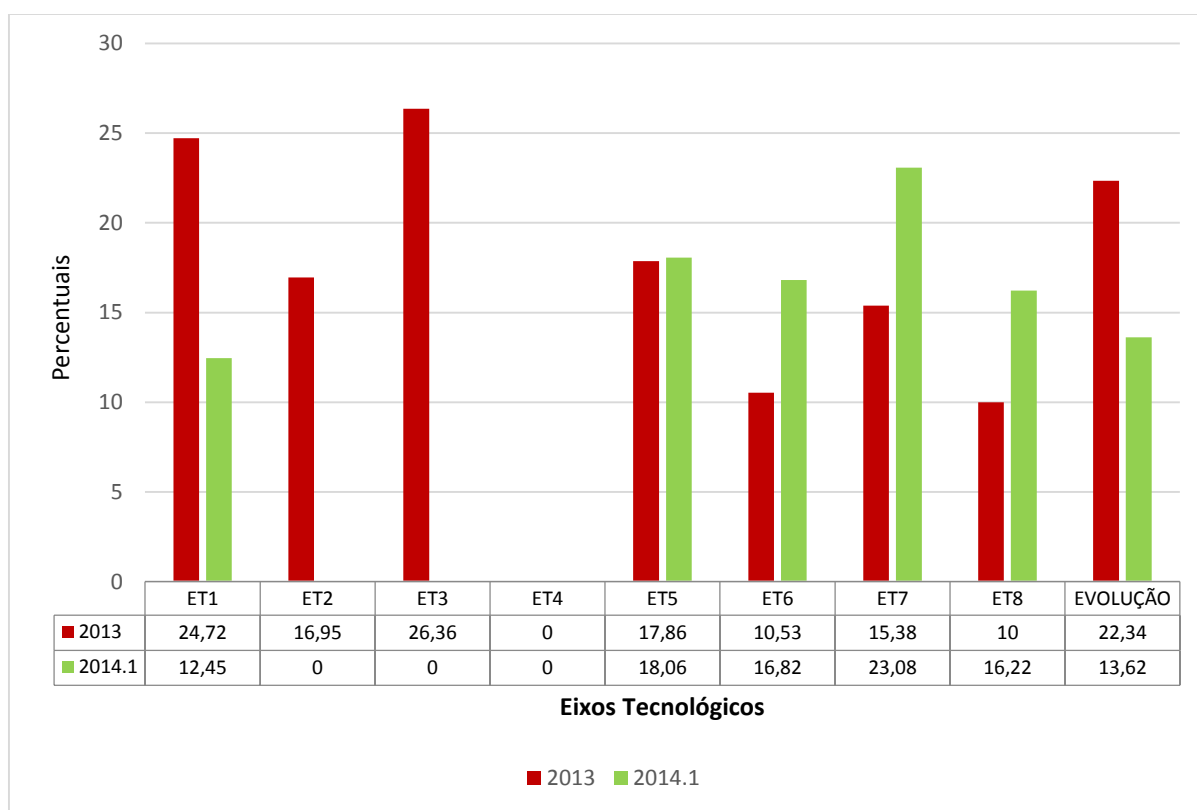
A evasão no PRONATEC está caracterizada pela saída do estudante e o não retorno para oficializar desistência do curso (FNDE/CD, 2012). Neste sentido, a maioria dos gestores relatou a existência deste fenômeno nos cursos por eles acompanhados conforme ratifica os percentuais de evadidos apresentados pelo Gráfico 01, referente aos períodos de 2013 e 2014.1.

Observa-se que para fins de evasão não foram apresentados os dados relacionados ao período 2012, em virtude de ser o ano pioneiro e não haver clareza na distribuição dos números de não concluintes por parte da equipe gestora. Os números de evasão foram organizados por eixos tecnológicos (Gráfico 01 e Tabela 04) e por supervisores (Gráfico 3 e Tabela 5), apresentando os percentuais e a evolução em cada período. Os eixos tecnológicos estão

indicados no Gráfico 01 por uma sequência numérica que inicia em ET1 e termina ET8 que representam:

- ET1 Eixo tecnológico de Gestão e Negócios
- ET2 Eixo tecnológico de Controle e Processos Industriais
- ET3 Eixo tecnológico de Informação e Comunicação
- ET4 Eixo tecnológico de Infraestrutura
- ET5 Eixo tecnológico de Produção cultural e design
- ET6 Eixo tecnológico de Turismo, hospitalidade e lazer
- ET7 Eixo tecnológico de Ambiente e saúde
- ET8 Eixo tecnológico de Desenvolvimento Educacional

Gráfico 01 – Percentual de evasão escolar por eixo tecnológico (ET) – 2013 e 2014.1



Fonte: SISTEC, 2015. Elaborado pelo autor, 2015.

No Gráfico 01, identifica-se que o ET2 e ET3 não apresentam percentual de alunos evadidos em 2014.1, isto ocorreu porque não houve ofertas de turmas nesses eixos. É possível identificar que ocorreu uma diminuição considerável no índice de evasão do ET1 entre os períodos 2013 e 2014.1 e que nos eixos 5, 6, 7 e 8 aconteceu um aumento de estudantes evadidos. No entanto, entre os períodos pesquisados, de modo geral, evidenciou-se uma redução da evasão, entende-se que motivada pela expressiva influência do ET1 em virtude de sua

representação numérica, conforme demonstra a Tabela 04, o que nesse contexto, provocou a redução da evasão geral no programa entre 2014.1 e 2013.

Tabela 04 – Quantitativo de matriculados x evadidos por eixo tecnológico (ET) – períodos 2013 e 2014.1

		2013			2014.1		
		Matriculas	Evadidos	(%)	Matriculas	Evadidos	(%)
ET1	Gestão e Negócios	1238	306	24,72	972	121	12,45
ET2	Controle e Processos Industriais	177	30	16,95	19	0	0,00
ET3	Informação e Comunicação	220	58	26,36	-	-	-
ET4	Infraestrutura	24	0	0,00	27	0	0,00
ET5	Produção cultural e design	168	30	17,86	72	13	18,06
ET6	Turismo, hospitalidade e lazer	57	6	10,53	214	36	16,82
ET7	Ambiente e saúde	26	4	15,38	39	9	23,08
ET8	Desenvolvimento Educacional	60	6	10,00	148	24	16,22
Totais		1970	440	22,34	1491	203	13,62

Fonte: SISTEC, 2015. Elaborada pelo autor, 2015.

Por meio de relato de S4, não identificou-se este fenômeno nas turmas do primeiro ciclo do ano de 2012 que foram ofertadas ao Centro Educacional do Adolescente - CEA e Centro Educacional do Jovem – CEJ, em virtude dos jovens estarem em regime fechado, assim como em 2013 conforme pode se visualizar no ET4. No entanto, em outras turmas desses mesmos centros e também no sistema prisional de regime fechado foram apontadas evasões, pelo fato de durante o curso o indivíduo receber liberação judicial, desta forma não apresentando mais interesse em retornar às aulas, conforme relata S13:

“Nos presídios (vamos falar um pouquinho do programa socioeducativo) No sistema socioeducativo a evasão é porque eles não têm lá um calendário específico, de quando aquele menino vai sair. Que, às vezes, ele pega 3 anos mas quando é com um ano, a juíza já libera o aluno, né?”

De acordo com Queiroz (2010), há apontamentos de que tanto fatores internos quanto fatores externos influenciam para que os estudantes não concluam os cursos e acabem se evadindo. Nas entrevistas aplicadas houve uma preponderância de fatores externos ao IFPB. Com 08 citações, o líder foi o atraso no repasse da assistência estudantil que implicava na impossibilidade do estudante pagar suas passagens de ida e volta para a escola e,

consequentemente, sua alimentação, pois este recurso tinha por finalidade subsidiar esses dois itens, conforme atestam os relatos a seguir:

“[...] outro ponto da evasão também tava relacionado à falta do subsídio financeiro, que foi prometido e muitos vieram atraídos por isso, ou não, e foram influenciados pelos pares a por alguns nem sabiam que tinham esse dinheiro para receber, que era aquela bolsa-transporte quando ficaram sabendo que tava perdendo foram se desinteressando [...]” (S1)

“[...] outros motivos pra a questão da evasão, é com certeza atraso na oferta na concessão dos benefícios aos quais os alunos tinham direito, à época, especialmente no ano de 2012, quando nós começamos com algumas dificuldades, começamos com o orçamento que não tenha sido transferido para o IFPB então, alguns momentos houve atraso, por exemplo, na concessão no benefício dos vales transporte e aí muitos não tenho dinheiro pra vir [...]” (S3)

“[...] outro entrave também, outra dificuldade, o motivo da evasão é a questão do auxílio estudantil né? a falta desse auxílio, o atraso. Então a questão financeira também atrapalha a ida desse aluno, e vai dificultando, ele vai faltando [...]” (S9)

“[...] a relação da dificuldade da assistência estudantil, o atraso da assistência estudantil faz com que algumas pessoas não possam vir estudar, então isso são motivos pelos quais são, os motivos mais relatados que a gente faz uma entrevistazinha e verifica isso aí [...]” (S12)

A respeito da assistência estudantil, item apontado por oito entrevistados para a ocorrência do fenômeno da evasão, o recurso financeiro é liberado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento Educacional – FNDE, cabendo ao *Campus* a execução de todo o processo de solicitação de repasse. No entanto, a execução final apenas ocorria com o repasse financeiro dos lotes e é exatamente sobre este estágio do processo que os gestores apontaram maior deficiência.

A falta de interesse do estudante foi o segundo fator mais citado pela equipe gestora, observou-se seis relatos, dentre eles:

“[...] não existe esta consciência do estudo, da importância da necessidade, então eles vão no sentido de preencher esses requisitos mas que se deixam quando eles tem a mínima a menor dificuldade eles realmente desistem, acho que a maior questão é essa, é uma questão social, questão de falta de entendimento e de vontade mesmo de estudar[...].” (S2)

“[...] por que tem alunos que mesmo com dificuldade, ele quer assistir à aula e vem assistir à aula, e outros que realmente não têm interesse, e aí é uma evasão, eu acho que é uma evasão natural daquele aluno que não quer assistir aula e se evade [...]” (S6)

“[...] também acredito que é, um outro fator muito importante nesse caso de, pra evasão, pra classificação de evasão, seria é, na verdade a falta também de força de vontade dos alunos, existe muito, muitas pessoas que fazem parte do programa que iniciam e à medida que o programa ele vai caminhando, essas pessoas vão perdendo um pouco a força, né que vinham vindo, que vinham na verdade tendo no começo do programa, se acomodam e de repente por algum motivo ou outro deixam, mas eu acredito que é mais falta de força de vontade mesmo [...]” (S10)

Uma questão apontada cinco vezes, está relacionada a problemas sociais que envolvem questões familiares, tais como: doença, interdição por parte de esposo, no caso de mulheres, ausência de lugar/pessoa para permanência com os filhos pequenos no horário dos estudos e sistema de transportes deficitário para quem mora, em especial, em bairros e comunidades mais distantes. No que tange estes problemas sociais foram expostas as seguintes falas:

“[...] alguns também tem problemas que a gente chama de problemas sociais né? É! longe de onde eles moram né? as aulas, onde as aulas ocorrem, ou não tem com quem deixar o filho, ou marido não deixa estudar, são todas essas questões sociais que os alunos se deparam e que muitas vezes realmente são impedimentos [...]” (S2)

“[...] a condição social dos alunos, sabendo que quanto menos condição social ele tem com relação à locomoção, alimentação e outros fatores que prejudique a sua chegada à escola causa evasão [...]” (S6)

“[...] alguns alunos chegam pro supervisor e relatam que, por exemplo, no caso das mulheres, que se separaram durante o curso e não tinham mais como ficar com um filho, né? Mulheres também, que às vezes a mãe cuidava do filho pra que elas fossem, no período da tarde fazer aquele curso, mas a mãe também tava desempregada e na metade do curso conseguiu o emprego, aí a aluna que tava no PRONATEC teve que voltar pra casa e ficar com seu filho [...]” (S9)

Verificou-se que a necessidade sentida de trabalhar torna incompatível a continuidade com os estudos, este item também foi senso comum entre cinco dos membros da equipe gestora.

Em menor proporção, foram elencados outros aspectos, que na concepção da equipe gestora influenciaram nas evasões ocorridas:

- a falta de informação e de conhecimento sobre o programa e, sobretudo, a respeito do curso que iria estudar;
- a obrigação em se matricular para poder receber o seguro-desemprego;
- o interesse em receber apenas os lotes do auxílio;
- a opção pela aprovação em um curso regular técnico ou superior durante o andamento do curso;
- de maneira bem pontual, a metodologia e a falta de experiência de alguns professores;
- o desinteresse dos estudantes por módulos transversais, pois apresentavam maior interesse apenas em estudar os técnicos.

Dentre todos os fatores apresentados pela equipe gestora, observa-se que pouco se enfatizou os internos. Basicamente remeteu-se ao método adotado e à falta de experiência de alguns professores para atuar no programa, os demais estavam relacionados aos fatores externos que deviam ser melhor tratados pelos:

- a) Demandantes, que tinham a atribuição de captar os interessados e efetuar suas pré-matrículas;

- b) Governos federal, estadual e municipal, no tocante aos problemas sociais
- c) Governo federal pelos repasses financeiros;
- d) Famílias;
- e) Próprios alunos, quando interpretados por faltas de interesse e vontade de apenas receber os auxílios.

O Quadro 12 apresenta uma compilação de todos os fatores identificados nos depoimentos dos entrevistados, por ordem, do maior para o menor, de incidência.

Quadro 12 – Panorama geral dos fatores que contribuíram para a evasão escolar

Fatores externos
Atraso no repasse da assistência estudantil
Falta de interesse do estudante
Problemas sociais que envolvem questões familiares
Sistema de transportes deficitário
Necessidade sentida de trabalhar
Incompatibilidade de horários com os cursos
Falta de informação e de conhecimento
Obrigações em se matricular para poder receber o seguro-desemprego
Interesse em receber apenas os lotes do auxílio e evadir
Opção por curso regular técnico ou superior, se convocado durante o curso FIC
Desinteresse dos estudantes em módulos transversais
Fatores internos
Metodologia adotada pelo professor
Inexperiência do professor

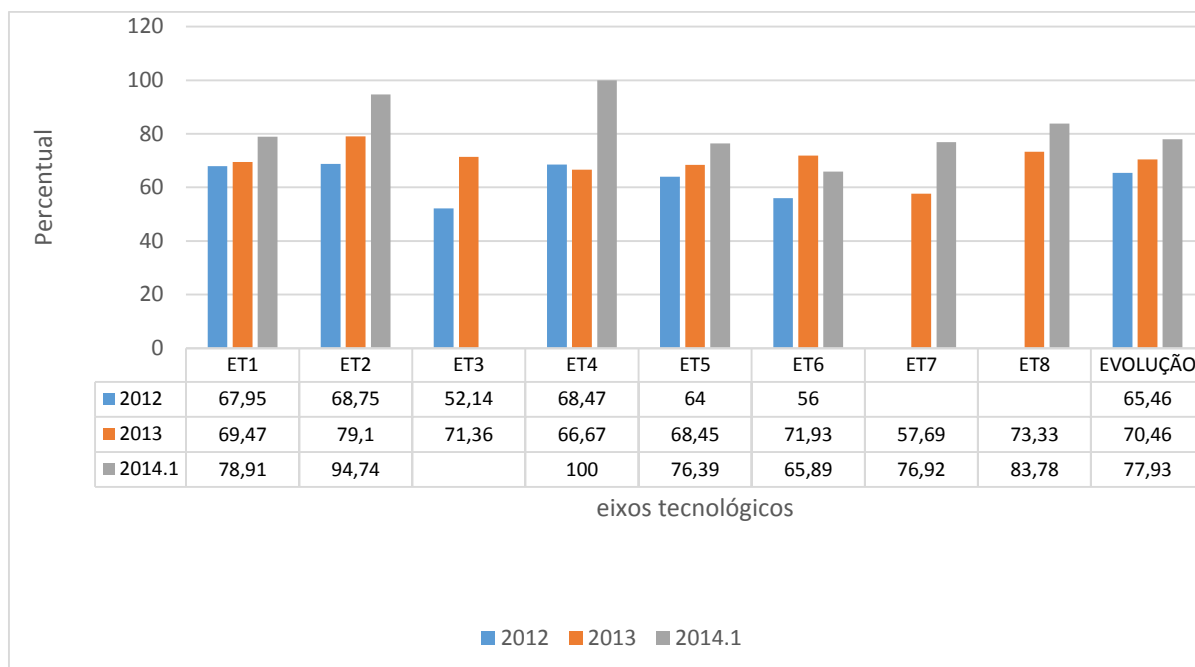
Fonte: Pesquisa direta, 2015. Elaborado pelo autor, 2015.

Assim como foram apresentados os quantitativos relacionados à evasão escolar, levantar o quadro de permanência no âmbito dos cursos FIC ofertados pelo PRONATEC no *Campus* João Pessoa do IFPB, no período entre 2012 e 2014.¹ faz parte de um dos objetivos específicos deste estudo. De posse destes dados é possível situar o real comportamento de decréscimo ou ascensão desta categoria e ter a certeza de que este é um fenômeno que existe dentro do programa.

O Gráfico 02, apresenta os percentuais de estudantes que permaneceram nos cursos, por eixos tecnológicos. Ao estabelecer uma relação entre os dados coletados, percebeu-se que entre 2012 e 2014.¹ a maioria dos índices ascenderam, indicando-se os ET2 e ET4 como aqueles que

apresentaram os melhores resultados em termos percentuais que não necessariamente representa um grande impacto em termos unitários, conforme demonstra a Tabela 06.

Gráfico 02 – Percentual de concluintes por eixo tecnológico (ET) – 2012, 2013 e 2014.1



Fonte: SISTEC, 2015. Elaborado pelo autor, 2015.

Porém, no Gráfico 02 é percebido incidência de decréscimo nos percentuais de concluintes nos eixos ET4 e ET6. No primeiro, a diminuição ocorreu entre os períodos 2012 e 2013, já no segundo, entre 2013 e 2014.1.

No panorama geral constatou-se que há uma ascensão nos índices de permanência em todos os eixos tecnológicos, e que estes aumentos foram expressivos em relação aos decréscimos apontados no parágrafo anterior, ou seja, estas diminuições pontuais, não interferiram na perspectiva de evolução identificada nos períodos de 2012, 2013 e 2014.1, que apresentaram respectivamente: 65,46%, 70,46% e 77,93%. Diferente do que ocorreu na evasão em que apontou-se aumento na maioria dos eixos, porém, o eixo que apresentou maior número de matriculados e evadidos e expressivo decréscimo no número de evadidos influenciou no resultado geral.

Nota-se na Tabela 05, que o número de alunos matriculados e concluintes, do ponto de vista unitário é bem diferente entre os eixos, visto que a quantidade total de cursos pactuados e ofertados para cada um deles é que influencia neste quantitativo.

TABELA 05 – Quantitativo de matriculados x concluintes por eixo tecnológico (ET) – períodos 2012, 2013 e 2014.1

		2012			2013			2014.1		
		Matric.	Concl.	%	Matric.	Concl.	%	Matric.	Concl.	%
ET1	Gestão e Negócios	443	301	67,95	1238	860	69,47	972	767	78,91
ET2	Controle e Processos Industriais	48	33	68,75	177	140	79,10	19	18	94,74
ET3	Informação e Comunicação	117	61	52,14	220	157	71,36	-	-	-
ET4	Infraestrutura	203	139	68,47	24	16	66,67	27	27	100,00
ET5	Produção cultural e design	50	32	64,00	168	115	68,45	72	55	76,39
ET6	Turismo, hospitalidade e lazer	25	14	56,00	57	41	71,93	214	141	65,89
ET7	Ambiente e saúde	-	-	-	26	15	57,69	39	30	76,92
ET8	Desenvolvimento Educacional	-	-	-	60	44	73,33	148	124	83,78
Total		886	580	65,46	1970	1388	70,46	1491	1162	77,93

Fonte: SISTEC, 2015. Elaborada pelo autor, 2015.

Legenda: Matric. = Número de alunos matriculados / Concl. = Número de alunos que concluíram.

Considerou-se permanência, para fins desse estudo, o estudante que vai até o final do curso atendendo ao requisitos dispostos no Termo de compromisso (Anexo III) da Resolução 004/2012:

- a) Participação integral das atividades e cumprimento de todos os requisitos educacionais regulamentares;
- b) Manutenção de matrícula com frequência mínima de 75% e desempenho escolar satisfatório;
- c) Cumprimento das normas regimentais da unidade ofertante e as normas institucionais do PRONATEC, sobretudo as estabelecidas na Lei nº 12.513/2011 e legislações decorrentes;
- d) Participação de avaliações de aprimoramento a serem eventualmente realizadas durante e após o curso.

Desta maneira, nas entrevistas aplicadas à equipe gestora buscou-se saber o que no olhar dela contribuía para que os estudantes permanecessem e concluíssem os cursos. Ao interpretar a coleta de dados, constatou-se nos discursos dos gestores uma vasta percepção em relação aos motivos que contribuíram para que houvesse a permanência.

No que se refere aos fatores externos, verificou-se que estes advinham de questões relacionadas ao próprio aluno não sendo percebida outra influência externa que motivasse a

permanência do estudante no curso, que não fosse apenas o subsídio à assistência estudantil repassada pelo FNDE e executada pelo IFPB.

Tratando-se das questões que advinham do próprio aluno, detectou-se que a vontade de se qualificar para mudar de vida foi o item mais citado pela equipe gestora que, em suas falas, identificaram essa característica comum a maioria dos interessados em permanecer nos cursos, conforme demonstra o seguinte relato:

“[...] pelo que eu pude observar, os que realmente assim, por exemplo, via no olho do aluno que queria permanecer era pela vontade de mudar de vida, né? são histórias de vida assim de querer mudar de querer fazer algo melhor, por mais que os cursos tivessem pouca duração, mas tinha no discurso a vontade de se matricular de novo, de fazer um outro curso, então a história da permanência é mais a história do resgate de história de vida de dignidade de dizer assim eu vou estudar pra melhorar de vida.”
(S2)

Em seguida, surgiu a ânsia em se reinserir no mercado de trabalho, principalmente para aqueles provenientes do Ministério do Trabalho e Emprego, em virtude de estarem recebendo seguro desemprego, conforme expõem S3, C1 e S10 respectivamente:

“[...] eles começam a se enxergar como ser humano, como profissional, uma pessoa que pode dar alguma contribuição e permanecem no programa, porque tem essa vontade de vencer essa vontade de fazer parte realmente do contexto profissional de um, porque tem muita gente que está fora muito tempo e tem muita vontade de ser reinserido né então eu acredito que eles tem esse desejo né? Em contrapartida de permanência no programa com intuito realmente com o objetivo de vencer né? E conquistar algum, algum lugar no ambiente profissional.”

“[...] especialmente as pessoas que estavam aqui, aquelas que vinham encaminhadas pelo seguro desemprego, elas permaneceram no curso porque entendiam a importância do curso para uma possível nova contratação.”

“[...] aquele cidadão que está desempregado, né? e viu na qualificação profissional uma porta pra nova inserção no mundo do trabalho.” [...]

Empatado com a reinserção no mercado, o reflexo na melhoria da autoestima aparece de maneira muito especial nos discursos de alguns gestores, que remetem à ideia de que o indivíduo entrava no programa muito tímido e cético e ao encontrar uma estrutura que lhe acolhia e promovia sua inserção em grupos sociais diferentes, motivando-os para novos horizontes, despertava neles a possibilidade de um redirecionamento para suas vidas, quer fosse em resgatar os estudos ou mesmo em voltar a enxergar uma aproximação com o mundo do trabalho, segundo relata C1:

“[...] um dos motivos também que faz com que ele permaneça bastante, que a gente fica, que a gente observa nas nossas entrevistas, nos relatórios é que, é o resgate da autoestima né? é uma das permanências é um dos fatores de permanência no PRONATEC. Aquele aluno que vem desestimulado, que faz muito tempo que deixou o banco de sala de aula né? Então, quando ele chega no PRONATEC, a mente dele abre e ele começa a ter contato com as outras pessoas. Então, é um ponto que faz com

que ele fique, né? É! A humanização, o resgate da autoestima. Eu acho que é uma chancela maior até de que a qualificação profissional [...].”

Ainda tratando de aspectos provenientes dos estudantes, pode-se destacar, a união e sintonia entre a turma descrito por S1:

“[...] turmas que criaram elos, entre elas, e eu acho que isso acontece tanto na escola como em outros grupos, grupos de igreja, grupos na empresa e tudo que se criam esses elos pessoais faziam festinha no final de cada disciplina. Eu tive turmas assim que foi uns exemplos que se um faltava o outro ligava do celular deles mesmo pra perguntar o que houve. Se um ficou doente uma vez, eles iam visitar no hospital, então criou-se esse vínculo e afetava a permanência porque um puxava o outro, independente das nossas ações, como gestão. Mas a gente percebia e estimulada isso, participava das festinhas, tirava fotos, passava pra eles. Então esse vínculo eu acho que afetava também. Então esse resgate dessas pessoas que estavam muito tempo fora de sala de aula se sentia abraçada por outros isso também fortaleceu[...].”

Destaca-se esta citação, visto que não é comum estabelecer este fator que está intrínseco aos estudantes, que parte deles, de um contexto de sintonia em grupo, estando, dessa forma abertos e dispostos a desenvolverem as parcerias com a os demais atores sociais e até construindo elementos motivacionais de dentro para fora. Geralmente o estudante só é citado quando da falta de interesse.

A boa condição social do aluno foi outro fator externo apresentado, em especial por S6 “[...] eu indico ainda a condição social, não é? Quanto melhor a condição social do aluno, a probabilidade dele permanecer no curso é maior”. Este apontamento remete a uma fala de Arroyo (1991, p.21) no livro “da escola carente à escola possível”, em que ele afirma que “[...] o problema não é de diferenças entre estados e regiões, mas, de diferenças de origem e destino de classe de grupos sociais [...]”, discorrendo que a escola pública convive com altos índices de evasão e fracasso escolar e que este problema está mais voltado às classes menos favorecidas, afirmando que aqueles com melhores condições sociais conseguem alcançar maiores níveis de escolaridade e colocação profissional.

Referindo-se ao subsídio financeiro apontado como o único fator externo que não partiu do próprio aluno, e que exerceu de enorme relevância para que houvesse a permanência, ainda que ocorresse algum atraso, alguns membros da equipe gestora relataram:

“[...] eles têm assistência tanto de deslocamento quando de alimentação, então é uma coisa que quem tem um pouco de consciência abraça isso de toda maneira, e muitos abraçam mesmo[...].” (S12)

“[...] outro fator também, é aquela bolsa que apesar de ser pequena muita gente se inscreve no PRONATEC porque dá condições deles virem e irem à escola, porque a maioria tá desempregado, um dinheirinho que entra é bom, por que se você pensar bem, se não der condições esse pessoal não tem como sair de suas comunidades tão distantes e virem fazer o curso [...].” (S13)

“[...] a permanência, eu acredito também que ocorre devido à questão financeira, de ele receber, por que a gente percebe que um aluno que vai fazer um curso fora ele não

recebe, ele paga. E o público de PRONATEC em geral não tem condições de pagar nem as passagens do seu bolso quanto mais o um curso particular [...].”

A assistência estudantil também foi comentada como um fator externo que motiva a permanência mas, tratada de forma preocupante por S3 que relatou a sua percepção para determinados estudantes que permaneciam no curso apenas para receberem o dinheiro, mas que não demonstravam qualquer interesse a mais.

Com relação aos fatores internos que contribuíram para a permanência do estudante, diferente do fenômeno da evasão em que muitas respostas convergiram para a mesma direção, como foi o caso do atraso de assistência estudantil, citada por 8 dos 15 pesquisados, houve uma convergência máxima entre 05 dos 15 entrevistados para um único aspecto: a presença da equipe junto à comunidade escolar, em especial aos estudantes. Esta afirmativa pode ser constatada em alguns discursos da equipe gestora, tais como:

“[...] acredito que outros fatores motivadores também, a questão do relacionamento também, do supervisor com os alunos, que na verdade a gente como supervisor tem uma proximidade muito grande com os alunos e acaba gerando uma amizade fora de sala de aula, é tanto que até hoje eu tenho muitos colegas como nos encontramos ali, que já foi do PRONATEC e a gente tem amizade com pessoas assim e acaba abrindo um campo tanto para os alunos quanto pra gente supervisores e pra equipe do PRONATEC.” (S5)

“[...] É! Eu acredito que a equipe do PRONATEC sobretudo, na nossa realidade no IFPB *Campus* João Pessoa ela, ela trabalhou bastante essa questão de conter essa evasão no sentido de esclarecer ou acompanhar mais próximo esses alunos. No início do programa, houve uns certos descompassos até porque cada um ainda estava se apropriando das suas funções, de acordo com as determinações legais do programa. Mas, com o tempo e a gente foi se adaptando a essa realidade e cada um foi assumindo essa responsabilidade pra si, de esclarecer aos alunos sobre todas essas dificuldades que o programa tem. Mas, que é numa perspectiva de conter essa evasão de fazer com que eles de fato tenha uma visão da importância do curso pra carreira futura deles né? Pra colocar eles numa situação mais confortável na frente que esse sacrifíciozinho que eles iam passar com alguns atrasos e alguns percalços nessa caminhada mais à frente ele teria um retorno [...]” (S7)

Outros itens foram citados com menos incidência de falas, como influenciadores da permanência estudantil e que de certa forma se relacionavam de maneira muito próximas: qualidade do curso, qualidade da equipe, infraestrutura da escola, qualidade do serviço, qualidade dos professores, presença do professor, aulas muito atrativas, a curta duração dos cursos e a força do nome da instituição certificadora, no caso o IFPB. Sobre estes fatores podemos apresentar alguns depoimentos:

“[...] Algumas pessoas falam que era porque tinha bolsa, que era porque é tinha dinheiro envolvido, mas na verdade o aluno não pegava efetivamente no dinheiro durante muito tempo, havia lanche e tudo mais. Então, eu não acredito nessa correlação dinheiro, bolsa e permanência. Acredito muito mais que a qualidade do curso era o grande atrativo.” (C2)

“[...] além disso o nome que o IFPB carrega na sociedade e também o desejo de alguns desses alunos de quererem um dia fazer parte dessa família do IFPB, então acho que conta bastante a questão da infra estrutural do próprio ambiente onde se desenvolvia os cursos [...]” (S7)

“[...] os profissionais que fazem parte do curso, então eles têm bons professores, eles tem, os supervisores, o orientador, o coordenador que acompanha eles, então isso motiva pra eles vencerem qualquer obstáculo que eles tenham, então às vezes eles têm muitos obstáculos, mas eles gostam do curso, gostam da formação que eles tem durante o curso. Então é isso que faz ele permanecer.” (S4)

O Quadro 13, sistematiza os fatores externos e internos que foram citados pelos gestores como contributivos à permanência escolar, organizados em função de sua intensidade.

Quadro 13 – Panorama geral dos fatores que contribuíram para a permanência escolar

Fatores externos
Recebimento do subsídio financeiro
Vontade de mudar de vida
Reinserir-se no mercado de trabalho ou conhecer um emprego
Melhoria da autoestima
União e sintonia entre a turma
Boa condição social do aluno
Fatores internos
Presença da equipe
Qualidade do curso
Qualidade da equipe
Infraestrutura da escola
Qualidade do serviço
Curta duração dos cursos
Presença do professor
Aulas atrativas
Força do nome do IFPB

Fonte: Pesquisa direta, 2015. Elaborado pelo autor, 2015.

Ao analisar o olhar da equipe gestora frente aos fatores que contribuíram para que o estudante permanecesse, percebeu-se que houve um esforço maior do próprio aluno e da instituição ofertante para que isto acontecesse. Os fatores externos que não eram controlados pelo aluno não foram citados como influenciadores da permanência, com exceção para o subsídio estudantil.

Neste subcapítulo apresentou-se a compreensão da equipe gestora para a existência do fenômeno da evasão e da permanência, como também o seu olhar em relação aos fatores que contribuíram para que o aluno evadisse ou permanecesse nos curso de formação inicial e continuada ofertados pelo PRONATEC no *Campus* João Pessoa do IFPB no período de 2012 a 2014.1. Deduz-se se que os fatores que mais impulsionam a evasão são os externos e para a permanência, os internos.

No subcapítulo seguinte serão apresentados os resultados de como ocorreu o processo de aprendizagem da equipe gestora nos níveis individual, em grupo, organizacional e interorganizacional no PRONATEC do *Campus* João Pessoa, inclusive especificamente relacionado aos fenômenos da evasão e da permanência para por meio delas identificar as estratégias que foram desenvolvidas para contribuir com o combate aos fatores que contribuíram para a evasão escolar bem como para o fortalecimento da permanência dos estudantes no programa.

5.3 APRENDENDO COM O PRONATEC

Um dos objetivos específicos estabelecidos para esta pesquisa foi de compreender os processos de aprendizagem organizacional, relacionados à evasão escolar e à permanência junto à equipe gestora do PRONATEC *Campus* João Pessoa do IFPB. Este processos foram estruturados em geração da aprendizagem e aquisição do conhecimento para a aprendizagem individual, compreensão e disseminação no que se refere à aprendizagem em grupo, institucionalização quando se trata da aprendizagem organizacional e parcerias entre as organizações no caso da aprendizagem interorganizacional.

5.3.1 Aprendizagem no nível individual

A aprendizagem individual compõe um dos níveis do processo de aprendizagem organizacional e tem como característica estabelecer uma conexão com os sujeitos de maneira que possa ser identificada a aquisição do conhecimento e a atribuição de significados. Para Silva (2009), este nível de aprendizagem não envolve apenas aspectos cognitivos mas, também é influenciada por comportamentos e contextos sociais. O conhecimento pode advir da busca de informações utilizando-se de imagens, ideias ou metáforas e ainda estar vinculado a um processo de educação e treinamento. Para este nível foram estabelecidas categorias de análises que envolvem: busca de informações, observação e treinamento.

Para a AI buscou-se extrair dos respondentes as aprendizagens que o PRONATEC proporcionou a cada um deles, as estratégias adotadas para a construção destas aprendizagens, as formas de registro e, com maior ênfase, as aprendizagens relacionadas aos fenômenos da evasão escolar e da permanência na perspectiva do aperfeiçoamento de suas práticas. Vale ressaltar que as categorias consideradas para análise do processo de aprendizagem organizacional no nível individual foram: a busca de informações, a observação e o treinamento, conforme proposto no modelo de Silva (2009).

No diálogo sobre a aprendizagem que o PRONATEC proporcionou a cada membro da equipe gestora foi comum ouvir que aprender a lidar com público muito carente, diferente do convívio do dia a dia e com aqueles que vivem em vulnerabilidade social foi um diferencial na vida pessoal e profissional de 05 dos 15 entrevistados, a respeito deste apontamento elencam-se algumas falas:

“[...] O PRONATEC me fez ter uma visão mais para a questão social, a preocupação em chegar mais próximo da comunidade e através desse esforços contribuir pra que essas pessoas possam chegar a ter uma capacitação, uma qualificação, me ajudou também a ter essa vivência com essa realidade dessa sociedade numa condição mais de vulnerabilidade social e tudo e me preocupar né? [...]” (S7)

“[...] eu convivo com estudantes universitários e no programa eu vou conviver com pessoal de baixa renda, não é o meu público diário mas lá no PRONATEC eu convívio com o pessoal da baixa renda, e convivo com o pessoal que não tem o nível de escolaridade alto, mas eu convivo com pessoas que tem histórias de vidas interessantes, né? E são essas histórias de vida que trazem histórias de vida pra mim né? Que trazem um aprendizado muito bom, muito interessante que fazem com que você não desista da educação [...]” (S2)

“[...] Aprendizagem no sentido de conhecer essa nova, uma outra realidade. Por que a gente tá aqui com estudantes universitários, no máximo um ensino técnico, que vem pra um Instituto Federal, como eu já dei aula em outra Federal, em universidades particulares, não tinha tido acesso a esse público de muito baixa renda, então é um público muito carente e a gente sente essa vontade de aprender, então nesse ponto foi um aprendizado bem interessante a forma como eles valorizam essa oportunidade que foi dada [...]” (S1)

Além disso, foi destacado por 12 deles que aprender a trabalhar melhor em grupo lidando com professores e colegas da instituição bem como com alunos, incluindo benefícios como o respeito às diferenças, a compreensão da heterogeneidade do estudante e a ampliação da rede de relacionamentos tanto interno ao IFPB quanto externo, foram aspectos que potencializaram suas aprendizagens:

“[...] a questão também de você se relacionar com outras pessoas de outros ambientes de outros lugares aqui do IF você começa a aumentar sua *network*, também que é maravilhosa você conhece gente que você nunca imaginava que fosse conhecer [...]” (S2)

“[...] agradeço muito ao PRONATEC, sempre acreditei no PRONATEC, um programa excepcional, como eu não sou da área acadêmica, eu tive um contato maior

com a área acadêmica, então isso me facilitou e muito, tive contato com outros colegas que eu não conhecia[...].” (S5)

“[...] muitas aprendizagens né? Desde o trabalho com a equipe, a equipe do PRONATEC, né? Nós ali enquanto equipe convivendo, aprendendo. Aprendendo a conviver com o outro, as diferenças e o próprio trabalho técnico mesmo que a gente vai avançando[...].” (S9)

Outro ponto bastante evidenciado nas respostas da equipe gestora foi aprender a gerenciar cursos e processos educacionais já que a maioria nunca havia vivenciado essa experiência, tais aspectos estão expostos no Quadro 14. Relacionado a este aspecto podemos expor a fala de C2:

” [...]foi a questão da gestão. Como o PRONATEC tinha uma gestão praticamente separada do *Campus* e do próprio instituto como todo, então foi uma aprendizagem eu diria assim excepcional de como gerir recursos públicos quase como se fossem privados, haja vista, não é? Que havia ponto para os professores, havia obrigatoriedade de permanência do aluno, de frequência, não é? É, enfim, foi toda uma dinâmica que foi construída que permitiu a gente ter uma outra dimensão da educação pública. Então, isso foi uma outra aprendizagem.”

Quadro 14 – Processos aprendidos com o gerenciamento de cursos e processos educacionais

Administrativos
Liberar ambientes para aulas acontecerem
Acompanhar aquisição e distribuição de recursos materiais e financeiros
Gerir os recursos humanos formados pela equipe pela qual cada um estava responsável
Aprender a utilizar os sistemas informatizados de gestão, em especial o SISTEC
Utilizar ferramenta <i>EXCEL</i>
Acompanhar registros de frequência
Compreender melhor os processos licitatórios
Pedagógicos
Participar de bancas de seleção de bolsistas professores na avaliação didática e de currículo
Discutir e construir um plano pedagógico de curso
Aperfeiçoar metodologias de ensino
Tratar com alunos especiais, suas dificuldades e interesses em aprender.
Inter-relacionais
Enfrentar desafios durante os processos
Lidar com muitas dificuldades e serem persistentes
Aprender a retomar o gerenciamento de um curso para quem já viveu a experiência anos anteriores
Quanto é importante o companheirismo
Lidar com a gestão mais participativa
Trabalhar melhor com alunos e professores

Fonte: Pesquisa direta, 2015. Elaborado pelo autor, 2015.

Aspectos relacionados à aprendizagem, que os fizeram absorver um olhar mais humano também foram descritos, tais como enxergar o que o outro tem de melhor para oferecer, que o conhecimento tem outros pontos de referência que não só o da escolaridade, justificado pelas

histórias de vida que foram compartilhadas pela comunidade estudantil em suas mais diversas faixas etárias, melhorar o atendimento às pessoas, adequando a forma e a linguagem ao público do programa. A respeito dessa compreensão mais humana pode-se elencar este relato:

“[...] na questão do resgate da autoestima e eu costumo sempre dizer do PRONATEC que aí é onde eu aprendi que o PRONATEC ele tá sobre três pilares, né? que é o resgate da autoestima que eu acho que é se não o objetivo principal, claro que no PRONATEC é o objetivo principal, é a qualificação profissional. Mas, a gente que tá na ponta na execução a gente vê além disso daí, a gente consegue ver além desse ponto, né? Que é o resgate da autoestima, aquele cidadão que vem, que tem contato com outros alunos, né? O aumento da escolaridade, uma vez que ele vem em particular pro IFPB ele vê uma chance de fazer outros cursos né? e a empregabilidade que é uma consequência da qualificação profissional. Então, quando a gente vê aquele cidadão em busca dessa qualificação profissional, em busca de que, às vezes pra gente que tá do lado de cá é tão pouco, então assim eu acredito que a gente aprende bastante, a gente cresce muito enquanto cidadão, enquanto ser humano. Eu acho que a característica principal, eu acho que é o que eu aprendi mais dentro do PRONATEC, sabe? Esse crescimento humano diante de todas essas questões que foram abordadas.” (C1). (Grifo nosso).

Portanto, percebeu-se que o programa proporcionou aprendizagens diversas para cada um dos gestores, evidenciando-se que, de modo geral, o que mais convergiu entre os posicionamentos foram as aprendizagens relacionadas aos processos de gestão como um todo (Quadro 14) e às interrelações dos sujeitos: O aprender a lidar com um público socialmente vulnerável; aprender a trabalhar melhor em grupo e absorver um olhar mais humano.

Buscou-se também, identificar que estratégias os bolsistas utilizavam para aprender no Programa. Na coleta, foram identificadas duas principais maneiras pelas quais a equipe gestora buscou adquirir conhecimento para desenvolver suas atividades (uma citada 06 vezes pela equipe gestora e a outra 05) a busca de informações junto aos colegas mais experientes e a leitura dos instrumentos legais referentes ao programa. Três (03) gestores também citaram ter buscado aprender por meio da aproximação com os estudantes. No tocante à aquisição do conhecimento pela busca de informações foram selecionados os seguintes relatos:

“Muito dos colegas, um ensinando o outro, né? E como é que tu faz? E quando o aluno pede isso, como é que tu reage? E as dúvidas mais interessantes que tinha. Aluno cadeirante como é que tu insere ele dentro do grupo? O aluno que vinha com problema que tu jamais achou que ia vir assim, ah! fui assaltado, tenho que trazer meu filho pra dentro de sala de aula porque não tenho com quem deixar [...]” (S1)

“[...] no início do programa em 2012 era tudo novo né? Então assim, a gente teve que começar, a gente começou junto com outra equipe né? e aí a gente começou a buscar, a gente começou a executar, a ofertar o PRONATEC sem entender muito bem. Mas, a gente sabia que precisava se apropriar de alguns fatores como, por exemplo, da legislação pra gente caminhar de uma forma mais eficiente e consequentemente eficaz dentro do projeto dentro do programa, né? Então, a gente se se apropriou da legislação, a gente fez leituras né? [...]”

“As estratégias adotadas basicamente estavam relacionadas à leitura, à pesquisa em diversos canais, especialmente à internet, a também conversas né? reuniões, conversas com outros supervisores com a equipe gestora, os coordenadores [...]” (S3)

“Primeiro busquei a colaboração dos colegas mais antigos do PRONATEC, que me auxiliaram bastante e me ajudaram muito e a partir do conselho dos colegas e dos ensinamentos dos colegas fui desenvolvendo a minha forma de trabalho e ficando mais próximo dos alunos [...]” (S5)

“Dentro do programa eu procurei outros supervisores que tinham mais experiência do que eu e então assim eu fui procurando saber as experiências deles pra ir aplicando nas minhas turmas [...]” (S8)

“[...]O programa não nasceu do nada, existe toda uma fundamentação, uma legislação que fundamentou a criação desse programa. Então enquanto participante desse programa minimamente eu tenho que ler um pouco a legislação, a resolução que criou, o decreto, buscar nas fontes, né? No próprio site do Ministério da educação[...]” (S9)

No que se refere à categoria da observação, citada por apenas 02 gestores, a escuta foi o método mais adotado. De acordo com S6, sua estratégia não só no programa, mas, também em outras atividades sempre foi escutar mais e falar menos e considera que sendo telespectador fez com que ele aprendesse muito mais, até se sentir seguro nos processos. Para S10 ter observado as práticas de seus colegas, inclusive identificando quem tinha mais potencial na parte administrativa das turmas e nas relações humanas fez com que ele aprendesse de forma mais consistente.

Naturalmente, outras estratégias individuais foram percebidas nas falas da equipe gestora, no entanto pouco repetidas. Dentre elas estão: buscar práticas adotadas pela UFPB com amigos que estavam atuando no programa nesta instituição, pesquisar em internet, procurar a coordenação, observar os mais experientes executarem as atividades na secretaria do programa, aprender com os estudantes e idas à Brasília para aprender com outras experiências, esta última desenvolvida pela coordenação geral.

De modo geral, observa-se que as estratégias adotadas pela equipe gestora para aprender junto ao programa no âmbito individual estiveram centradas na observação e na busca por informações, de maneira que pouco se enfatizou a categoria treinamento, que foi apontada em apenas 02 depoimentos, dentre eles:

[...]Participando efetivamente dos treinamentos, tá! aí vendo as minhas falhas anteriores por exemplo, eu achei importante porque quando eu chegava na questão de regimentar aqueles documentos, guardar aqueles documentos que a gente tinha, eu não sabia que tinha um *check list*, mesmo sabendo que constava na norma né? Mas depois quando eu tive o treinamento aí eu vi como era que se processava. Então, de um tempo pro outro eu comecei perceber essa questão[...]” (S14)

Entende-se que os treinamentos desenvolvidos pela gestão não foram expressivos no processo de construção da aprendizagem de cada um dos bolsistas.

Identificadas as aprendizagens e as estratégias adotadas para aprenderem individualmente no programa, perguntou-se a cada bolsista gestor se eles desenvolviam alguma

forma de registro das aprendizagens adquiridas e como ocorriam estes registros. A respeito deste tópico foi possível entender que não havia uma prática efetiva, 09 afirmaram não desenvolver práticas de registros individuais das aprendizagens adquiridas, 03 tentaram afirmar que registravam, mas confundiram a resposta com outros registros que se tratavam de rotinas do próprio programa, 02 apontaram que no início tudo que ia aprendendo era anotado em borrões, agendas e até criaram um diário, mas não deram continuidade. Apenas S7 afirmou ter todos os registros de suas aprendizagens em meios digitais como *word*, *excel* e evidencia que registrar tudo foi importante, pois, grande parte dessa memória se transformou em procedimentos de diversos processos que segundo o supervisor foram socializados com a equipe e adotados em sua maioria pelo grupo conforme o seguinte relato:

“[...] eu sempre gosto de tirar proveito de tudo que a gente faz, então, eu tenho registrado os procedimentos que eu desenvolvi, e eu(risos) principalmente era bastante convocado pela equipe pra passar treinamentos pra o restante das pessoas, da equipe, então tudo isso são registros que eu guardo comigo, inclusive é...da oportunidade em sala de aula quando eu vou trabalhar questão de processos dentro das organizações públicas eu cito o PRONATEC como um dos meus exemplos e até apresento algumas planilhas, algo que eu desenvolvi no decorrer da minha atuação nesse programa, eu também transfiro isso pra sala de aula pra alunos de graduação. Eu utilizava dos conhecimentos que eu já adquiri no decorrer de minha formação com alguns cursos de computação, essa parte assim de processos que requer muitos registros computacionais como por exemplo, utilizar programas que ajudem a fluxografar processos e tudo isso. Então montava também, por exemplo, apostilas e planilhas, porque como se tratava também de uma das minhas responsabilidades a transferência desse conhecimento para os demais da equipe, então também fazia apostilas e preparava o treinamento pra equipe, né? [...]” (S7)

Após a compreensão dos fatores que contribuiriam para a evasão escolar e a permanência dos estudantes nos cursos do PRONATEC, buscou-se junto à equipe gestora obter a informação sobre as aprendizagens individuais no tocante a estes fenômenos e como essas aprendizagens mudaram suas práticas de gestão.

A aprendizagem mais destacada, apresentada pela maioria da equipe gestora, no caso da evasão, é que não se deve desistir do indivíduo, ir até o seu limite de tentativas, pois desde o início do curso que ele começa a apresentar sinais que podem levá-lo a evadir.

De forma geral, foram citadas aprendizagens que a equipe gestora adquiriu pela existência da evasão, pôde-se identificar reflexões relacionadas ao próprio estudante, a questões externas e questões internas.

Relacionadas ao estudante:

- a) Trata-se de uma questão motivacional do interessado.
- b) O interesse do estudante está vinculado à sua personalidade e se ele não quiser não adianta.
- c) A falta de visão a longo prazo do sujeito é fator determinante.
- d) Ele prioriza o trabalho em vez do estudo, projetando-se apenas para projetos de curto prazo.
- e) A chance no ensino regular faz com que o curso FIC seja abandonado.
- f) A condição financeira é um impeditivo para o estudante avançar nos estudos.

Relacionadas a questões externas:

- a) A postura dos pais podem influenciar a saída do estudante por não valorizar a educação do filho.
- b) Antes de ofertar um curso, deve-se saber exatamente o público ao qual está se ofertando.

Relacionadas a questões internas:

- a) O professor deve ficar mais próximo do aluno.
- b) Quanto melhor planejado o curso menor a possibilidade de saída.
- c) A evasão também é responsabilidade do gestor.
- d) Falta mais investimento público que beneficie o contexto social das classes menos favorecidas (transporte, saúde, educação).
- e) A incompatibilidade de horários é um gargalo para que eles avancem.

Percebe-se que a equipe gestora além de apresentar os fatores que contribuíram para que a evasão ocorresse, também disse o que aprende com a percepção de estudantes evadidos, refletindo sobre estas aprendizagens e identificando que haviam questões relacionadas aos alunos, a fatores internos e externos à escola.

Neste mesmo direcionamento, a equipe revelou o que aprendeu ao refletir sobre os fatores que contribuíram para a permanência estudantil. Sendo assim, cabe elencar alguns desses aprendizados a partir do olhar individual dos gestores entrevistados:

Relacionadas ao estudante:

- a) Os elos formados entre os alunos favorecem à permanência.
- b) Alertou o meu olhar na direção de que apesar da crise que enfrentamos, não diminui o interesse de boa parte das pessoas de fazerem parte de algo tão importante que é a formação profissional.
- c) As pessoas com mais idade demonstravam um interesse maior e mais natural em permanecer nos cursos.
- d) A heterogeneidade unia a turma, visto que até alunos graduados participaram do programa e eles serviram de exemplo para os demais.

Relacionadas às questões internas:

- a) A equipe precisa ter um enorme compromisso com a humanização nesse processo educacional por se tratar de um público muito carente.
- b) Uma estrutura escolar bem montada favorece sem dúvida alguma a permanência.
- c) Para o aluno manter-se no curso era importante acompanhá-lo de perto e reforçar cotidianamente os benefícios que aquele aprendizado poderia lhe trazer.
- d) A questão da permanência é um trabalho do dia a dia e que deve ser focado no bem estar de todos.
- e) O caráter motivacional da escola para com os estudantes é característica essencial.
- f) A valorização do professor e instrumentalizá-lo de recursos administrativos e pedagógicos também foi um fator essencial para que o estudante permanecesse na escola.

No desenvolver da entrevista buscou-se mapear por meio das respostas da equipe gestora, como suas práticas de gestão se comportaram depois de todas estas compreensões individuais sobre a evasão e a permanência e suas aprendizagens adquiridas. E nestes diálogos foi possível identificar algumas estratégias que partiram de cada gestor na intenção de melhorar os processos de trabalho e enfrentar questões que motivavam para que os estudantes evadissem bem como potencializar suas permanências.

No entanto percebeu-se que a experiência de cada supervisor em sua primeira turma, representava uma imersão em um universo totalmente novo e que para aquele supervisor seria o primeiro olhar para as questões que provocavam evasões e permanência. Conforme relata S9:

“[...]Cada turma é uma turma diferente, né? Então por exemplo, em 2013 foi minha primeira turma. Eu entrei, assim um pouco, achando que as turmas eram bem uniformes, bem perfeitas, que todo mundo ia ingressar no curso, ia concluir o curso e quando eu vi aqueles alunos saindo então, eu comecei a questionar, né? O meu trabalho, o que eu poderia melhorar.”

A partir desses questionamentos de como melhorar, começaram-se a potencializar algumas práticas. Muitas delas estão ligadas a questões que envolvem o aspecto propriamente humano, as demais ligadas aos processos administrativos e acadêmicos.

Pode-se citar que no aspecto humano, a aproximação do gestor ao estudante, firmando uma relação de presença, de acompanhamento, de apoio, troca e diálogo, de satisfações a respeito de deficiências ocorridas, tais como: uma aula que não haverá, um recurso que não foi liberado, um professor que, porventura, não estava atendendo à expectativa, tornou-se um canal potencializado por grande parte da equipe gestora, que na sua concepção refletiu bastante positivo a partir de então, conforme relatos:

“Tentar entender o que o aluno estava realmente dizendo; chegar sempre com muita alegria; chegar sempre na frente da sala de pé, olhando pra todos, “como fazemos em aulas, chamando pelo nome”; indo na sala pra dar alguma satisfação “olha! amanhã não vai ter aula por isso, isso e isso”, já era muito melhor do que “ah fulano, avisa lá que não vai ter aula”, eles tinham que sentir que tu estava ali, a presença foi muito importante. Então, eu passei a adotar muito isso ir na sala. Pedir desculpas em nome do programa, quando havia algum contratempo, mas sempre explicando de maneira convincente as causas, daí eles compreendiam; estimular o aluno, trabalhar o elogio; trabalhar essas questões motivacionais [...]” (S1)

“[...] tive que melhorar a entonação vocal pra o adolescente ver que ele tá falando com igual a ele, o linguajar que você utiliza com adultos é diferente do linguajar que você usa com o adolescente ser mais humano, a ter um tratamento mais próximo e humanizado com aquele aluno que você percebe que precisa de você, que muitas vezes precisa de um ouvido, precisa de um apoio, tive que adequar a postura ao perfil da turma[...].” (S2)

“[...] mostrar a importância do aluno estar inserido em um programa onde muitos estavam buscando, a oferta era pouca e tinha muita demanda e que ele era um privilegiado de ter conseguido aquilo; estar junto com os alunos, sempre perto deles, tentando escutá-los, tentando solucionar problemas; fazer visitas periódicas à sala de aula; conversar mais com o aluno e potencializar a forma de convencê-lo a permanecer; usar melhor o convencimento mostrando a importância dos cursos para a vida deles[...].” (S5)

“[...]procurar chegar mais próximo, a conhecer os alunos, então assim, no primeiro dia de aula eu já estava ali. E eu queria aprender o nome, o nome de cada um e eu acho que assim conhecer todos os alunos, eles se sentiam satisfeitos porque a supervisora conhecia cada um deles, acho que isso também é um ponto pra mim, portanto positivo[...].” (S8)

Já S13 lamentou não ter conseguido promover a aproximação, pois nas tentativas não percebeu retorno nas turmas formadas por estudantes em cumprimento de medidas socioeducativas, de acordo com o seguinte relato:

“[...] quando eu fui para o sistema prisional já tinha uma coisa diferente, que o aluno ele já é mais. Lá no CEA mesmo, da turma mesmo, dois ou três que são assim, fala muito, mas os outros são tudo olhando pro chão assim com medo, você até pra falar com eles, você eles são assim: vamos conversar um pouco. Eles ficam meio, devagar ele só se alegram quando você diz assim: - “Chegou o dinheiro aí todo mundo fica alegre. Quando você diz assim chegou o dinheiro amanhã já pode sacar, aí pronto” [...].”

No que se refere às questões administrativas e pedagógicas, levantou-se que algumas estratégias passaram a ser adotadas por cada gestor a partir de sua aprendizagem individual. Aquela que mais convergiu nas falas, foi a adoção de ligações para os estudantes faltosos, por vezes falando com os próprios alunos e até com seus representantes legais, nos casos de menores de idade.

Do ponto de vista administrativo, ainda emergiram as ações de:

- a) Mostrar as penalidades para alunos evadidos.
- b) Convidar o aluno a dirigir-se à coordenação, para atitudes cabíveis em casos que o supervisor não conseguisse resolver.
- c) Aperfeiçoar o planejamento, ser dinâmico e não deixar as coisas para última hora.
- d) Não permitir faltas injustificadas de professores e desenvolver estratégias para os dias em que ocorressem algum imprevisto.
- e) Criação de grupos em redes sociais para fins de comunicação.

No que tange às estratégias pedagógicas, percebeu-se que:

- a) Apresentar o planejamento de curso para que eles tivessem clareza do que iriam estudar e a relação entre os módulos para que eles compreendessem a existência das disciplinas transversais e técnicas foi muito salutar, sentimento este demonstrado nas falas dos gestores.
- b) A incorporação de dinâmicas, trazendo pessoas de fora para conversar com os alunos sobre temas diversos.
- c) Incentivar os docentes a aplicarem atividades práticas e visitas técnicas.
- d) Aproximar-se dos professores e promover reunião com todos que iam compor a equipe do curso para muni-los das informações administrativas e acadêmicas do PRONATEC foram também outras práticas citadas pela equipe gestora.

A respeito da questão pedagógica destacam-se os depoimentos de S10 e S12:

“[...] Passei a intercalar atividades mais dinâmicas e aulas mais teóricas a partir de observações dos estudantes de turmas anteriores, fazendo com que os encontros ficassem mais atraentes. Principalmente com disciplinas de carga-horária elevada. Quando tinha apenas uma disciplina com carga-horária alta eu passei a pedir ao professor para apresentar o método que seria adotado e discutia sobre o perfil das turmas. Também deixava sempre atividades para momentos posteriores de forma que o aluno soubesse que tinha compromissos e consequentemente vinha desenvolver as atividades, tais como organização de eventos[...].”

“[...]Passei a convocar todos os professores que irão trabalhar na turma, mostro o perfil daquela turma a eles, a gente cria uma metodologia em comum, só assim é que cada professor vai pra sala de aula mediante uma reunião anterior com toda a equipe [...].”

Evidencia-se que na aprendizagem de nível individual, muitas estratégias envolvendo aspectos humanos, administrativos e pedagógicos passaram a ser adotadas por meio das aprendizagens adquiridas durante as atuações dos diversos gestores. No próximo subcapítulo, pretende-se demonstrar de que forma estas experiências foram compartilhadas, de que maneira e como elas transformaram as práticas visando os fenômenos da evasão e da permanência.

5.3.2 Aprendizagem no nível de grupo

Ao se tratar do nível de aprendizagem em grupo, buscou-se dos pesquisados, levantar se houve compartilhamento de aprendizagens entre eles e como ocorreu, se havia discussões relacionadas especificamente à evasão e permanência escolar e como aconteciam, além de extrair deles se essas experiências em grupo mudaram suas práticas enquanto gestores e de que forma. Ressalta-se que os processos considerados para análise do processo de aprendizagem organizacional no nível de grupo escolhidos foram a compreensão e a disseminação, diluídos nas categorias de socialização, discussão, geração de ideias, conforme proposto por Silva (2009) para este nível.

Compreender e disseminar as aprendizagens representam processos iniciados por meio da interpretação e integração das ideias que impulsionam uma percepção partilhada no grupo. Trata-se de um processo de grande relevância na aprendizagem organizacional pois, provocam discussões e possibilidades de surgimento de ideias que viabilizam enxergar os significados daquelas aprendizagens promovendo assim, os objetivos comuns por meio de um pensamento sistêmico (SILVA, 2009).

A respeito desse compartilhamento em grupo ficou evidenciado que as discussões e trocas de experiências começavam, principalmente, de maneira informal, ou seja, por meio de

conversas nos corredores e no ambiente reservado para os gestores, em ligações telefônicas, e-mail, dentre outros. Essa partilha estava relacionada a diversas questões inerentes aos alunos, professores, aos processos administrativos e acadêmicos e às práticas que cada um adotava diante de inúmeras circunstâncias, conforme percebe-se nestes relatos:

“[...] esse grupo, a gente, nós somos muito colegas, muito amigas, muito participativas, então eu acho que esse aprendizado geralmente quem tem uma experiência passa para o outro, e às vezes aquele colega, eu mesmo recebi muito aprendizado, muita experiência dos colegas, apliquei na sala de aula e deu certo, e o que eu tenho de experiência também passei para os colegas e acredito que também foram válidas essas experiências.” (S4)

“[...] enquanto os alunos estavam em sala de aula, a gente tinha a nossa sala de apoio, pra ir lançando as atividades, lançado no SISTEC, já que a gente tinha um período limite que era até o dia 10 do mês subsequente pra lançar as faltas e nesse período que a gente estava trabalhando a gente trocava informações, as dificuldades de um determinado supervisor, às vezes um colega tinha uma solução, já explicava como fazia, dessa forma foi se ajudando, uma equipe muito boa que sempre tem ajudado uns aos outros neste sentido.” (S5)

“[...] grande parte do tempo que a gente passa lá no programa lá no colégio que a gente tá fazendo as nossas atividades é em contato com outros supervisores e é exatamente trocando esse tipo de experiência, até em relação a como a gente se portar com algum conflito dentro da sala né, com alguns alunos que tem uns alunos que têm um comportamento mais delicado que exige mais da gente, então assim sempre tinha essa troca de experiência com outros supervisores [...]” (S10)

“[...]Mas no meu, na minha participação, eu sempre estava disposto a ajudar, a esclarecer procedimentos, por que uma das principais dificuldades que o coordenador adjunto sempre reportava aos supervisores era a questão dos ruídos nos processos, né? A falta de um procedimento padrão, como eu tinha colocado há pouco, e eu como responsável por essa área, tinha, recaía sobre mim essa responsabilidade de fazer esse compartilhamento pra inibir algum tipo de falha nesse percurso, nesses procedimentos, então eu já tinha essa prática e estimulava isso na equipe.” (S7)

Na última citação de um modo diferente, porque trata-se de uma prática e não de um modo de compartilhamento percebe-se uma responsabilização de S7 pela elaboração de processos que uniformizavam determinados procedimentos. Esta responsabilidade ficou sob sua tutela, isto porque S7, como engenheiro de produção, demonstrou competências e habilidades para tal. Portanto, a maioria das aprendizagens compartilhadas pelo grupo, socializadas, discutidas e disseminadas precisavam de uma estruturação por meio de fluxo de processos e cabia a este profissional sistematizar.

Todos os bolsistas da equipe gestora afirmaram que a coordenação promovia reuniões tanto gerais quanto específicas, ou seja, uma com todos da equipe e outra com grupos de supervisores, apoios, orientadores, separadamente, para que as práticas fossem socializadas e discutidas ao máximo, no intuito de surgirem idéias para serem uniformizados discursos e procedimentos. Afirmativas estas que confirmam o posicionamento dos coordenadores ao

responderem que desenvolviam reuniões frequentes para fins de compartilhamento de experiências e formulação de novas práticas e iniciativas.

No entanto 02 supervisores apontaram experiências negativas de compartilhamento ao revelarem que alguns colegas não se dispuseram a orientá-los em suas experiências, o que de certa maneira provocou um clima desagradável. Porém, segundo eles, tudo foi sendo superado no processo e estes conseguiram se inserir no contexto da percepção partilhada.

Ao direcionar a entrevista para a evasão escolar e permanência no nível do grupo, detectou-se que todos confirmaram a existência de discussões que tratavam especificamente desses fenômenos. No olhar deles, a maioria das estratégias que foram desenvolvidas individualmente eram trazidas para as conversas e acabavam resultando em ações comuns ao grupo, sendo disseminadas como formas de trabalho e que grande parte delas tinha o intuito de fazer com que o aluno permanecesse por meio de um serviço de qualidade e, consequentemente, não se evadisse.

Sendo assim, diversas ações que nasceram no âmbito da aprendizagem individual ganhou força no grupo e passou a ser procedimento comum. O Supervisor 1 apresenta claramente uma prática que foi adotada por toda a equipe gestora a partir de sua experiência e com o passar do tempo foi reconhecida como uma ação que surtia efeito bastante positivo para fins de enfrentamento da evasão escolar e reflexo no fortalecimento da permanência:

[...] Olha, eu vou falar como eu fazia e talvez alguns me imitaram. No primeiro dia de aula a gente passava lista de chamada e via que não tinha vindo. Como a gente tinha acesso aos dados da inscrição que era o nome, CPF, os telefones de contato ou trabalho, no primeiro dia de aula era ligar pra todo mundo que não apareceu no primeiro dia de aula e assim a gente conseguia resgatar um quantitativo, assim, digamos de 12, já sabia pelo menos alguns já tinham conseguido emprego naquele horário, tentava trocar pra outra turma, oferecia essa opção. Alguns diziam que não tinham, não se lembrava que o curso ia começar naquela data. Então, agradeciam e apareciam no dia seguinte [...] como foi solicitado pela coordenação, na época fazer isso, alguns colegas adotaram, outros não, e outros viram que funcionavam, porque é um processo de aprendizagem ao longo do tempo, né? A gente vai vendo, esse aqui tá funcionando, então vamos começar a aplicar [...].”

Percebe-se na citação acima, que não se tratou simplesmente de fazer uma ligação para saber porque o estudante não compareceu, mas sim de ir além, de convidá-lo ao curso, de saber se ele estava com alguma dificuldade, tudo isso focado na possibilidade de alguma solução. S7 também destacou:

“E eu não vejo a gente fazer isso, por exemplo, no ensino superior, em escolas fundamentais, não se faz isso. Mas no PRONATEC a gente tentou ter esse cuidado, e funcionou, eu acho que funcionou. Eu acho que é um, eu acho que é um procedimento que poderia continuar, tendo em vista a dificuldade desse público de acesso à internet, de não receber, às vezes, a correspondência em casa, morar numa favela, então eles precisam ter esse contato mais próximo.”

Para desenvolver estas estratégias, o grupo passou a monitorar os números de desistentes, evadidos e reprovados em turmas anteriores e começou a focar em práticas que visavam melhorar a permanência e os índices de estudantes evadidos. Além das ligações, detectou-se por meio das entrevistas que inúmeras ações foram apropriadas pelo grupo:

- a) Algumas que surgiram por intermédio das aprendizagens individuais e aplicadas sem alterações;
- b) Outras aperfeiçoadas pelo grupo;
- c) Aquelas criadas a partir das discussões ocorridas no próprio grupo.

O Quadro 15 ilustra todas as estratégias elencadas pela equipe gestora e está organizado entre aquelas que estão relacionadas ao trato com o estudante, à adoção de ações administrativas e pedagógicas.

Quadro 15 – Estratégias de gestão apropriadas pelo grupo

Trato com os estudantes	
1	Orientar como economizar o dinheiro, de forma que, se houvesse algum atraso, eles não fossem prejudicados.
2	Conscientizar o estudante da importância do curso e que a assistência estudantil uma consequência de um instrumento legal.
Ações administrativas	
1	Telefonar para os alunos evadidos de turmas anteriores, tentando identificar as causas de evasão e tratá-las em turmas seguintes.
2	Estabelecer metas de desempenho.
3	Substituir alunos evadidos, por outros da lista de espera, logo após a primeira semana de curso.
4	Instituir chamada diária junto às turmas tanto no início quanto no fim das aulas, evitando que estudantes assinassem por outros e saíssem mais cedo das aulas. Atividade desenvolvida pelo orientador.
5	Analisar as avaliações que os estudantes faziam da equipe gestora, da infraestrutura e da parte pedagógica.
6	Viabilizar que o estudante cursasse um módulo perdido, em virtude de motivos externos.
7	Deixar de ofertar o lanche, repassando o dinheiro correspondente.
8	Disponibilizar todo o material já no primeiro dia de aula, inclusive os equipamentos de proteção individual (EPI) para cursos que os exigissem. Para isso estabeleceram-se procedimentos bem definidos de organização,
9	Utilizar discursos uniformes.
10	Propiciar acesso aos estudantes de espaços do IFPB, como gabinete médico, odontológico e biblioteca, além de fornecer o seguro estudantil.
11	Viabilizar os laboratórios para aulas práticas, de acordo com o curso ofertado.

12	Registrar em fotos e vídeos todos os eventos organizados pelos cursos, as aulas práticas e outras atividades.
13	Articular parcerias com empresas e órgãos de intermediação para o trabalho, tais como SINE JP e SINE PB.
Ações Pedagógicas	
1	Compreender melhor a atuação do orientador.
2	Compatibilizar melhor os conteúdos junto aos docentes para aqueles estudantes trabalhadores que em muitos momentos necessitavam chegar um pouco atrasados.
3	Adotar novas metodologias de ensino, tais como: visitas técnicas, aulas em laboratórios, dinâmicas, oficinas, eventos.
4	Promover reuniões com os representantes de turmas, a fim de ouvir demandas específicas e desenvolver suas habilidades de líder em sala de aula, de forma que também potencializasse a permanência.
5	Aproximar-se do demandante para incentivar que, antes de efetuar a pré-matrícula do cidadão interessado, fossem apresentadas características gerais dos cursos, a fim de minimizar a falta de identificação do estudante com os conteúdos ministrados.

Fonte: Pesquisa direta, 2015. Elaborado pelo autor, 2015.

Destacou-se na fala da maioria dos gestores que atuaram em 2012 que este ano por ser o pioneiro serviu de principal laboratório para que diversas práticas fossem adotadas em 2013 e 2014.1. Eles reforçaram que quem atuou neste período inicial sofreu bastante por estar entrando em um universo complexo e extremamente novo, em que não havia processos bem definidos e nem equipe experiente e devidamente capacitada para lidar com todas as problemáticas de um processo de implantação. Por outro lado, se intitularam muito orgulhosos e honrados por terem superados tantos desafios nesta etapa e afirmaram que a aprendizagem em grupo foi essencial para potencializar os processos educacionais que permeavam o PRONATEC.

5.3.3 Aprendizagem no nível organizacional

Nas seções anteriores, foram apresentadas as aprendizagens nos níveis individual e de grupo, bem como algumas estratégias que foram adotadas por meio delas, notadamente relativas à evasão e à permanência. Nesta seção, o foco está direcionado para a aprendizagem no nível organizacional, que, de acordo com Silva (2009, p.127), se consolida quando “ocorre o processo de institucionalização da aprendizagem, que é a sistematização do resultado da aprendizagem coletiva no ambiente organizacional”. Ainda para Silva (2009, p.124)

a institucionalização é o processo de assegurar que as ações rotinizadas ocorram. Tarefas são definidas, ações são especificadas e mecanismos organizacionais são colocados em prática. Institucionalização é processo de fixar a aprendizagem que

ocorre em indivíduos e grupos dentro dos departamentos de uma organização, incluindo sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias.

Para tratar do processo de institucionalização, característica principal do nível de aprendizagem organizacional, foram definidas as categorias de sistematização e mudanças de processos operacionais, gerenciais e culturais. Neste sentido, buscou-se compreender a forma de compartilhamento das aprendizagens individuais e em grupo com a coordenação do programa, as estratégias adotadas pela coordenação para promover análises e estudos sobre a evasão e a permanência, assim como as mudanças que ocorreram *a posteriori* e como as práticas foram institucionalizadas.

Entende-se que a socialização das aprendizagens individuais e de grupo pode ser extremamente importante para nutrir o processo de institucionalização de práticas. Desta maneira, é relevante que a gestão em nível maior promova encontros a fim de oportunizar as socializações e discussões para manutenção, aperfeiçoamento e ou criação de novas práticas. No PRONATEC, cabe à coordenação, tanto adjunta quanto geral, articular estes encontros.

Portanto, ao serem questionados como ocorria o compartilhamento de experiências entre os supervisores e coordenadores, houve unanimidade nas respostas que apontaram as reuniões como principais meios, conforme relata S8: “a gente tinha reunião, sempre quinzenalmente, então nessa reunião, cada supervisor ia falar das suas dificuldades, do que tinha evoluído naquele período e aí o grupo dava opinião”.

No entanto, alguns membros da equipe afirmaram que socializaram muitas experiências com a coordenação de maneiras mais informais:

“Em reuniões, mas também informais. A gente se comunicava muito, porque as salas às vezes eram próximas, então, no intervalo e tal, como eu falei, havia sempre essa troca. Porque o nosso grupo era muito coeso, porque deu a coincidência de pegar muita gente da mesma área e pessoas com a mesma concepção e que o coordenador conseguiu passar essa empatia ao programa[...].” (S1)

“Por meio de reuniões, né? Nas reuniões, a gente ou às vezes até individualmente, o supervisor procura o coordenador socializa com ele, compartilha com ele as experiências negativas, experiências positivas, no momento da reunião. Era isso. Mas nada registrado, não existia registro formal, dessa prática. Mas, informalmente, pelo menos, enquanto supervisora, sempre socializava isso com a coordenação”. (S9)

Por meio dos relatos da equipe de supervisores, percebe-se que havia reuniões frequentes junto à coordenação e ao serem indagados sobre discussões relacionadas aos fenômenos da evasão e da permanência, detectou-se que na maioria das vezes estes encontros não estavam pautados especificamente para tratar deste tema, apesar de se evidenciar que

grande parte dos supervisores apresentaram a consciência de que cada processo que fosse melhorado tinha como objetivo principal fazer com que o estudante permanecesse.

Por outro lado, alguns supervisores apontaram que havia uma fragilidade nas ações voltadas às análises e estudos sobre a evasão,

“[...] acredito que a análise, a coordenação tem esses números, né! que eles são lançados pelos supervisores no SISTEC. Mas, a coordenação do PRONATEC ela tem tanta coisa pra fazer e tão pouca gente que eu tenho minhas dúvidas quanto à eficácia de ações futuras pra uma política mais interessada de controle dessa evasão aí, porque é pouca gente pra trabalhar pra um número tão grande pelo menos no *Campus* João Pessoa, né! Por que a gente tem um número muito grande de estudantes, a gente é a instituição que mais tem estudante no PRONATEC. Então eu não consigo avaliar a efetividade da política real da evasão, de controle de evasão pela coordenação. Tem números, mas, como isso é trabalhado é eu não [...]” (S2)

Corroborando com a citação anterior, S13 aponta que a coordenação tem dados suficientes para trabalhar de maneira mais minuciosa a questão da permanência e da evasão e que apesar de se ter avançado bastante, com reuniões específicas estes números poderiam melhorar ainda mais.

Parte dos supervisores revelou que a coordenação, por meio de uma compreensão melhor das atribuições do orientador, passou a desenvolver reuniões específicas com eles a fim de potencializar ainda mais o acompanhamento dos estudantes. Isso passou a acontecer já no final do ano de 2013. Essa estratégia foi ancorada nas ações e práticas já desenvolvidas pela equipe gestora (supervisores e coordenadores) nos níveis individual e de grupo.

Por fim, alguns supervisores afirmaram que muitas estratégias que foram discutidas no nível de grupo também vieram da contribuição individual da figura do coordenador, que por meio do olhar macro de gestor percebeu a necessidade de implantar novos procedimentos. S9 destaca que a reunião com todos os docentes convocados para compor o capital humano de um determinado curso, a fim de apresentá-los todo o plano do curso, o perfil do alunado, bem como solicitar que apresentassem as metodologias pensadas para execução, foi uma delas.

Outra estratégia que partiu da coordenação foi a elaboração de notas técnicas que orientavam os supervisores com o fluxo de alguns procedimentos, afirma S12. Em seu relato, S13 destaca que as turmas do sistema prisional só voltaram a ser ofertadas depois que a coordenação articulou e diplomaticamente negociou um ambiente estruturado para a execução das aulas, pontuando esta questão como premissa básica para oferta das turmas. Além disso, a coordenação começou a gerenciar bem os casos em que os professores não eram bem avaliados e que dependendo da gravidade dos aspectos negativos não voltariam a ser contratados.

Ao interpretar a respeito das mudanças ocorridas, todos relatam que houve uma enorme evolução do ponto de vista operacional, gerencial, cultural. Tratando-se das mudanças

operacionais, conforme citado em trechos anteriores, o programa em seu estágio de implantação chegou na instituição basicamente com o termo de cooperação assinado, as leis e normativas gerais, a partir daí todos os processos operacionais precisaram ser desenvolvidos pela coordenação adjunta junto à equipe.

Foram elaborados desde folha de ponto dos bolsistas à diário de classe dos estudantes, a maioria deles construídos por meio das ferramentas *Word* e de *Excel*. Não havia um *software* integrado, o SISTEC basicamente funcionava para gerenciamento de ofertas de cursos, cadastro de bolsistas, operações de matrículas dos estudantes e encerramento de turmas, citam os gestores.

Os pesquisados em seus depoimentos ratificaram que o programa passou por uma ebulição operacional e que atualmente os processos estão muito bem definidos e já não são mais um gargalo para a equipe gestora. Neste sentido foi selecionado depoimento de S2 que diz:

“[...] Desde quando a gente começou do zero, era muito assim incipiente, porque a gente não tinha ainda processos redondos de como a coisa ia ser feita, tudo foi criado, então se você analisar o PRONATEC desde sua origem pra o PRONATEC um ano depois, muita coisa melhorou, dois anos depois não se compara, né! As políticas, os processos, eles foram bem melhorados principalmente os processos de controle, então foi um crescimento, sim, por conta dos *feedbacks* que a gestão foi tendo em cima de todos os controles e isso do sistema de tudo aquilo [...]”

Do ponto de vista gerencial, a equipe aponta que inicialmente a maioria teve muita dificuldade em lidar com todas as demandas que passaram a ser de sua responsabilidade, gerir processos, pessoas, recursos financeiros e materiais, dentre outros. Porém, afirmam que evoluíram bastante nesse aspecto e mudanças expressivas ocorreram. Um dos depoimentos que pode resumir o olhar da equipe para esta mudança na categoria gerencial é que,

“[...] à medida em que o programa ia sendo executado novas coisas vão sendo aprendidas, novas práticas vão sendo executadas. Não esperando o curso terminar para fazer essas práticas serem feitas no próximo curso, mas não, em tempo, ou seja, junto, junto com a própria execução, ao mesmo tempo que vai sendo executado a gente já vai fazendo essas alterações[...]”

Entende-se que o passado não deixou de ser valorizado, no entanto, a equipe já não esperava mais uma turma concluir para que medidas novas fossem executadas. Com base nas experiências, os gestores utilizavam métodos gerenciais já consolidados, mas, também não tinham receio de criar novas estratégias, demonstrando dinamismo na forma de gerenciar.

Com relação à cultura, a dificuldade principal enfrentada estava no fato dos bolsistas serem na maioria servidores do IFPB e já tinham suas crenças, ideologias, valores muito bem definidos, e também em mostrar a seriedade do programa para bolsistas em geral e professores internos e externos que em muitos momentos demonstraram querer desenvolver um trabalho de qualquer maneira baseada em culturas já estabelecidas em suas entidades de origem.

No entanto, ao avaliar os relatos dos entrevistados, percebeu-se que a maioria se adequou a uma nova cultura, amparada pelos arcabouços legais, mas, também pelo método gerencial adotado pela coordenação do programa ancorado em um ambiente de muito trabalho, cumprimento de carga horária efetiva, responsabilidade, engajamento, comprometimento e senso comum.

A respeito da cultura, há um depoimento relevante:

“[...]Quando a equipe começou a crescer muito, aí já houve uma mudança de postura das coordenações já não era só mais um. Aí foi um dos motivos da saída minha do programa também, porque era muito manual, era muita regra, formulário pra preencher, cada vez que a gente chegava cada professor tinha oito formulários, para cada professor, era aqueles mesmos oito formulários com assinatura autenticada em cartório, aí botou uma vírgula a mais, não tinha que fazer de novo. Aquilo causava uma desmotivação, então a burocracia em excesso ali, a gente nem lembrava “Nossa como era bom no início e agora virou esse inferno, é reunião todo dia, treinamento todo dia treinamento com microfone, perdeu-se aquele estímulo familiar aquele negócio de trocar[...]” [S1]

O programa cresceu e alguns membros da equipe não se sentiram mais confortáveis em continuar e se adaptar às novas rotinas que administrativamente e legalmente eram aperfeiçoadas e se faziam necessárias. A própria equipe ganhou uma dimensão maior e o fato de alguns não terem mais contatos tão próximos com outros descaracterizou o que acontecia no início, quando a equipe era menor e com maior aproximação. Outros bolsistas classificados em edital desistiram durante o próprio treinamento, quando compreenderam o tamanho do desafio.

Em geral, por meio dos relatos apresentados pela equipe gestora, constatou-se que o programa no *Campus* João Pessoa, ao longo dos 03 anos, estabeleceu sua cultura organizacional, mesmo que de maneira informal, e que a equipe se apropriou de ações rotinizadas, em que as tarefas estão bem definidas.

No entanto, por meio dos depoimentos, identificou-se uma deficiência e, consequentemente, uma preocupação no processo de nível organizacional, que está relacionada à memória organizacional, que para Silva (2009, p.120) refere-se

ao “depósito” em que o conhecimento é armazenado para ser usado futuramente. Também é definida como “conhecimento incorporado”. As informações armazenadas podem ser resgatadas e interpretadas em forma de conhecimento tácito, experiências, listas de contatos, histórias etc. A memória organizacional tem um papel crítico na aprendizagem. O maior desafio das organizações é criar uma memória organizacional que seja de fácil acesso.

Partindo dessa ideia, entende-se que a memória organizacional do PRONATEC no *Campus* João Pessoa do IFPB está fragilizada visto que todos os processos construídos ao longo dos 03 anos de programa ou estão armazenados nas memórias de cada membro da equipe ou em pastas aleatórias de computadores espalhados pelo instituto ou até mesmo nos computadores

peçoais dos bolsistas. Evidenciou-se que não há um sistema integrado de informações em que se possa extrair qualquer dado seja numérico ou qualitativo com facilidade, bem como não há formalização institucional de normas e procedimentos por meio de documentos institucionais. Corroborando com estas ponderações finais a respeito da aprendizagem no nível organizacional, observou-se que a aprendizagem organizacional necessita de potencialização.

Quanto às estratégias articuladas para potencializar a permanência e a evasão por meio do nível de aprendizagem organizacional, percebeu-se que a maioria delas ocorreu com base no que foi construído nos níveis individual e de grupo, devidamente apropriadas pela equipe, com a condicionante destas estarem inerentes às práticas dos sujeitos e não se tornaram ainda uma prática institucionalizada por normas e procedimentos formais.

5.3.4 Aprendizagem no nível interorganizacional

Nas seções que se antecederam, apresentou-se as aprendizagens nos níveis individual, de grupo e organizacional, assim como algumas estratégias que foram adotadas por meio delas, enfatizando as práticas voltadas ao controle da evasão e da permanência. Nesta etapa do trabalho, o enfoque está direcionado à aprendizagem no nível interorganizacional, que remete àquela que ocorre entre as organizações e que sua qualidade está vinculada ao bom desempenho da aliança feita entre as entidades, neste nível a maior dificuldade neste nível de aprendizagem é estabelecer entre as pessoas e grupos de organizações distintas, culturas diversas uma visão compartilhada (SILVA, 2009).

Para tratar do processo de parceria entre as organizações, característica principal do nível de aprendizagem interorganizacional, foram definidas as categorias de compartilhamento de práticas de trabalho, processos produtivos e inovação tecnológica. Desta maneira, pretendeu-se na entrevista semiestruturada levantar se a equipe gestora percebia o compartilhamento de aprendizagens adquiridas no programa entre o *Campus* João Pessoa do IFPB e outras organizações, em caso de existência como e o que foram compartilhados, se ele refletiu em novas práticas na gestão do PRONATEC no *Campus* com mais ênfase em aspectos relacionados ao combate à evasão e potencialização da permanência.

Nas interpretações dos relatos apresentados pela equipe de supervisores percebeu-se que a maioria deles apontou as coordenações adjunta e geral como mais atuantes na relação interorganizacional, em especial com a Secretaria de Desenvolvimento Social do Município de João Pessoa, Secretaria de Educação do Estado da Paraíba, Secretaria do Desenvolvimento Humano, Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba, Sistema S e o Sistema

Nacional de Emprego, além dos próprios *Campus* do IFPB. Esta afirmativa apresentada pela maioria da equipe pode ser exemplificada nas falas trazidas pelos próprios coordenadores,

“[...] Ah, sim. Isso aí com certeza porque houve reuniões que em que estiveram presentes todos os *campus*, que foi proporcionado pela coordenação geral do programa e foram trocadas experiências em relação a como os *campus* estavam trabalhando, algumas questões. Houve até algum contato, ainda que incipiente, da UFPB com o *Campus* João Pessoa, em relação ao início da oferta do programa em 2012. Como era que estávamos fazendo e como é que eles estavam executando também [...]” (S3)

“[...] Eu já fui a algumas reuniões, alguns fóruns que a prefeitura já promoveu, por exemplo no UNIPÊ, que estavam ou pelo menos deveriam estar, né? Todos os demandantes e todos os ofertantes. E nesse momento foram trocadas experiências, né? as competências dos ofertantes, né? com relação a vários aspectos, né? E um deles era a questão da desistência e da evasão, né? E o que fazer pra que não aconteça, né? Pra minimizar esse impacto; e outro que aí fazia um *link* com o demandante que estava também nesses fóruns é a empregabilidade, a gente tava com o acompanhamento do egresso na realidade, o que fazer, né? Então foi, é importante isso daí, houve essa troca nesses fóruns, nessas reuniões, né? e também entre os *Campus*, né? ou seja, hoje a gente tem o IFPB em diversos *Campus* da Paraíba e a gente tem trocado informações, tem trocado experiências, né? através de várias ferramentas que a internet dispõe, bem como presencial, né? E reuniões que sistematicamente são realizadas pelo PRONATEC [...]” (C1)

“[...] com outros *Campus*, eu tenho certeza absoluta. Eu vivenciei trocas de experiências em reuniões. A gente fez reuniões, né? A equipe fez aquela reunião que vinha todo o pessoal de todos os *Campus*. Vinham pessoas dos outros institutos e cada um tinha um tempo pra falar das suas práticas e isso aí eu lembro demais, né? Sousa que estava com uma dificuldade muito grande, que estava praticamente empacado lá um determinado curso, aí o pessoal de João Pessoa começou a explicar como tinha trabalhado e aí eu não lembro agora o nome do coordenador de lá, mas ele levou a experiência e mais ou menos um mês depois ele mandou um *e-mail*, eu acho que eu ainda tenho cópia desse *e-mail* que eu guardei muitos *e-mail* do PRONATEC, dizendo que tinha recuperado um grupo, não tinha recuperado tudo, mas tinha recuperado um grupo. É em Campina Grande também teve uma experiência, mas com Guarabira houve muita troca de experiência. Porque o professor, coordenador de lá, ele inovou em muita coisa. E o pessoal daqui de João Pessoa também, até porque tinha um número maior de alunos e tal e aí eles trocaram muitas experiências inclusive na área de libras. Lembro bem, né? Aquele tempo de dificuldade, alunos com portador de surdez, né? E aí eles começaram a compartilhar, não compartilharam só a pessoa, mas compartilharam também muitas experiências e quando o Mulheres Mil foi incorporado houve um compartilhamento muito grande de experiências que o Mulheres Mil tem uma formatação um pouco diferente do PRONATEC e quando entrou foi muito interessante.” (C2)

Além da articulação que aconteceu por meio das coordenações, surgiram ações individuais que buscaram em outras entidades, especialmente no primeiro ciclo de oferta, saber como alguns procedimentos estavam sendo desenvolvidos conforme expõe S1:

“[...] no meu caso sim, que eu entrei em contato com uma amiga que era supervisora do PRONATEC na UFPB embora a área dela fosse mais na área da saúde, mas em termos burocráticos, como abrir caminhos me lembro que eu consultei ela diversas vezes e falei também com outras pessoas até pra entender os furos do programa, a gente foi na prefeitura algumas vezes, pra ver o que era que tava de errado na pré inscrição. Pra gente tentar fazer ajustes ao longo dos processos. Eu lembro que houve algumas trocas sim e com a própria reitoria, né? que era a

coordenação geral do PRONATEC da Paraíba, a gente tinha essas trocas em relação à evasão, também.”

Observou-se ainda que a equipe gestora, tanto supervisores quanto coordenadores, citam que o *Campus* João Pessoa, por ter sido pioneiro e ter tido um maior oferta de cursos e de matrículas, desenvolvido diversas práticas e processos de trabalho de maneira inédita, serviu de espelho e referência para outras organizações:

“[...] tenho certeza que a direção foi procurada por muitas instituições né? eu particularmente fui procurada pelo *Campus* do IFPB de Cabedelo, por uma faculdade privada daqui que não conhecia absolutamente nada do PRONATEC mas que PRONATEC mas era também não tinha processo nenhum e que fez um *benchmark* aqui com a gente me procurou e eu mostrei como era que a gente trabalhava, porque eu acredito que aqui o *Campus* João Pessoa era uma espécie de *benchmark* pra outras instituições, e assim eles ficaram impressionados como a gente era organizado e como a gente trabalhava [...]” (S2)

“[...] o que eu vejo, o que eu vi. É que o nosso grupo era mais avançado né? No projeto do PRONATEC; e aí eu vi que nós éramos espelho pros outros. Eu não me recordo de pegar nenhum procedimento de outra instituição pra incluir no nosso *campus*. Na verdade nós éramos os pioneiros, erramos algumas vezes e acertamos muitas vezes. E esses acertos foram espelhos pros outros. É o meu ponto de vista [...]” (S6)

“[...] eu participei inclusive de algumas reuniões em que é a primeira coordenação geral do programa convocava todos os representantes do PRONATEC da instituição IFPB pra se reunir e identificar algumas demandas né? Então a gente verificava que no aspecto do *Campus* João Pessoa, a gente trazia mais lições nessas reuniões pra que outros *Campus* pudesse aprender através da nossa atuação do que mesmo pegava lições desses outros *Campus* [...]” (S7)

“[...] foi passado muitas práticas do *Campus* pra o externo, certo? É Eu mesmo já fui prestar curso de SISTEC de como funcionar o SISTEC, então junta todos os supervisores da unidade remota, *Campus* e a gente vai lá e presta um curso sobre operação no SISTEC [...]” (S12)

O entrevistado C2 complementa, relatando que ao longo das execuções e reuniões que ocorriam com a presença de todos os coordenadores adjuntos, o *Campus* João Pessoa era muito acionado. Com o tempo, à medida que as outras representações do IFPB no estado da Paraíba começaram a evoluir nos seus processos de trabalho, muitas trocas positivas ocorreram e, por conseguinte, o *Campus* João Pessoa também passou a tirar proveito dessas experiências compartilhadas:

“[...]Também a coordenação, hoje, geral ela tem alguns padrões. Então é, simples frequência de contratação, de assinatura de professor, hoje a gente tem um padrão então nossa frequência era diferente da coordenação geral e hoje a gente tem um blog, nesse blog tem todas as documentações que essas documentações foi pegando tudo que tinha de bom de cada canto e hoje a gente tem essa operacionalidade [...]” (S12)

Porém, também constatou-se que alguns supervisores não reconheceram o compartilhamento interorganizacional, demonstrando desconhecimento de sua existência. Conforme expressa S14:

“[...] eu não vi, é a gente, talvez seja uma das falhas que a gente ver enquanto instituto, por exemplo, aqui eu não tô querendo puxar brasa pra sardinha, a gente ver aqui uma eficiência um comprometimento maior, né! Do que os outros Campi e assim eu não tenho conhecimento nem daqui pra lá nem de lá pra cá. Dos outros *Campus* pra gente também não ver, a gente acha assim que tá sendo feito assim por exemplo o *Campus* João Pessoa está fazendo, os outros *Campus* está fazendo assim ou de uma forma diferente ou não como estamos desenvolvendo aqui, assim a gente não tem essa troca tá! Experiência de aprendizagem e estratégias pra evitar a evasão, a gente não teve essa troca não, teve muito mais assim dentro do próprio programa do curso e no *Campus* João Pessoa [...]”

Presume-se que este compartilhamento não estava integralmente sendo compreendido por toda a equipe do *Campus* João Pessoa. Ao serem indagados sobre como estes compartilhamentos contribuíram para mudanças de práticas relacionadas à evasão e à permanência no *Campus* João Pessoa, por unanimidade, os supervisores expressaram que não perceberam reflexos nas ações internas. No entanto, entendem que a coordenação adjunta do *Campus* João Pessoa socializou mais experiências para as entidades externas do que absorveu.

Na concepção dos supervisores, a aprendizagem interorganizacional aconteceu de forma muito incipiente e tratava mais de aspectos administrativos do que propriamente de processos pedagógicos, nem mesmo especificamente voltados aos fenômenos apontados neste estudo: evasão escolar e permanência. Portanto, não foram identificadas nos relatos dos supervisores, estratégias articuladas para combater a evasão e potencializar a permanência pela Coordenação do *Campus* João Pessoa por meio dessas relações externas.

Apenas C1 citou e reconheceu em sua fala, uma articulação junto à Secretaria de Desenvolvimento Social que visava desenvolver uma apresentação do curso ao interessado antes de efetivar a pré-matrícula de maneira que ele pudesse avaliar se havia compatibilidade com seu interesse em se qualificar. Segundo C1 esta ação tinha o propósito de minimizar os índices que apontavam a falta de identificação do aluno durante o curso como motivo de evasão.

De forma geral, tratando-se do olhar das coordenações, interpretou-se que apesar delas afirmarem a existência de relações interorganizacionais entre o *Campus* João Pessoa e outras entidades, também não foi possível identificar em seus relatos, outras práticas, além da citada no parágrafo anterior, que apontassem estratégias de combates à evasão e potencialização da permanência.

Considerando a proposta de Silva (2009), para os processos de aprendizagem no nível interorganizacional, percebeu-se que o *Campus* João Pessoa sinaliza mesmo que de maneira muito tímida, parcerias entre organizações, no entanto entendeu-se que os compartilhamentos de práticas de trabalho, processos produtivos e inovação tecnológica foram mais

potencializados de dentro pra fora do que do contrário não caracterizando o que se entende por aprendizagem interorganizacional descrita no início desta seção.

Portanto, verificou-se que os processos de geração, compreensão, disseminação e institucionalização entre agentes de várias organizações não foram identificados de maneira potencial entre os sujeitos entrevistados e que não houve ênfase no que se refere aos fenômenos da evasão escolar e permanência destacando-se que principalmente nas relações ocorridas por meio de reuniões com outros *campus*, a ênfase das discussões estavam mais voltadas para questões administrativas.

Considerando todos os relatos da equipe gestora compreendeu-se que o PRONATEC do *Campus* João Pessoa, neste nível de aprendizagem precisa estabelecer um processo de comunicação interorganizacional mais efetivo buscando competências essenciais às suas estratégias, especialmente aquelas voltadas para a melhoria da permanência escolar.

Faz-se importante o desenvolvimento de ações mais efetivas nas relações com outras entidades de maneira que estruture um processo de compartilhamento de práticas que promova a geração de conhecimentos, comportamentos e ações similares, refletindo assim numa visão compartilhada, conforme propõe Silva (2009).

5.4 COMBATENDO A EVASÃO ESCOLAR E POTENCIALIZANDO A PERMANÊNCIA – ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS

Após o desenvolvimento das interpretações relativas ao questionário e às entrevistas, constatou-se que os gestores reconheceram a existência de evasão, corroborando com os números apresentados nas tabelas 04 e 06, e que muito aprenderam com estes fenômenos, ao ponto de relatarem fatores, aprendizagens e estratégias que intencionavam melhorar o desempenho do programa nos mais diversos aspectos.

Identificou-se que no nível individual, a aprendizagem por meio de busca de informações e observação foi mais evidenciada. A busca de informações junto aos pares, foi relatada por maioria dos entrevistados, já àquela relacionada a ler os instrumentos legais e normativas foram mais relatadas entre os gestores pioneiros do programa. A categoria treinamento foi bastante incipiente, não sendo reconhecida pela maioria da equipe gestora. Neste sentido, faz-se importante potencializar melhor essa prática, de maneira que se torne mais efetiva para os participantes.

Quanto à aprendizagem em grupo, revelou-se que os processos de compreensão e disseminação ocorreram principalmente no ambiente de trabalho e por meio de reuniões

promovidas pela coordenação. A partir das falas da equipe gestora, averiguou-se que a socialização, discussão e geração de ideias fizeram-se presentes no grupo e que foram fundamentais para o desenvolvimento dos processos de trabalho, bem como para o estabelecimento de novas práticas e estratégias visando à melhoria nos índices de evasão escolar e da permanência.

Junto aos pesquisados, também foi possível identificar que houve expressivas mudanças operacionais, gerenciais e culturais no nível de aprendizagem organizacional, mas por outro lado, constatou-se uma fragilidade quanto ao armazenamento de informações e à institucionalização de normas e procedimentos dos processos de trabalho gerados a partir das aprendizagens individuais e de grupo, interferindo na efetividade da memória organizacional da instituição. Para Silva (2009, p.121):

“[...] muitas organizações têm dificuldade para difundir a memória organizacional, o que pode comprometer o desenvolvimento de atividades e até o processo de resolução de problemas, e assim dificultar a inovação e a criatividade das pessoas [...].”

Entende-se que as pessoas mudam de trabalho e que suas aprendizagens geralmente são levadas consigo. Se uma organização viabiliza a preservação destas aprendizagens em sua memória, outros sujeitos que substituírem os profissionais anteriores encontrarão uma estrutura consolidada de processos e práticas de trabalho e seguirão as normas e procedimentos já institucionalizados.

No que se refere ao nível interorganizacional de aprendizagem, detectou-se que foi no âmbito das coordenações que ocorreram maior articulação com entidades externas. Porém, por meio das próprias falas da equipe gestora, estas atividades foram mais voltadas para assuntos de cunho administrativos, geralmente discutidos entre coordenadores. Não foram percebidos nos depoimentos dos pesquisados, neste nível de aprendizagem, aprofundamentos com relação às questões da evasão escolar e da permanência, não sendo identificadas estratégias ou novas práticas expressivas oriundas destas interrelações.

De maneira geral, ao longo das entrevistas as pessoas envolvidas demonstraram, desde os preparativos para a oferta da primeira turma até a última, ter desenvolvido diversas medidas que superaram inúmeras dificuldades inerentes ao programa, inclusive àquelas que poderiam implicar em evasão maior e, conseqüentemente, permanência menor. Nos relatos de todos os entrevistados foi possível constatar que havia a preocupação em desenvolver um trabalho voltado ao alcance da qualidade na oferta dos cursos.

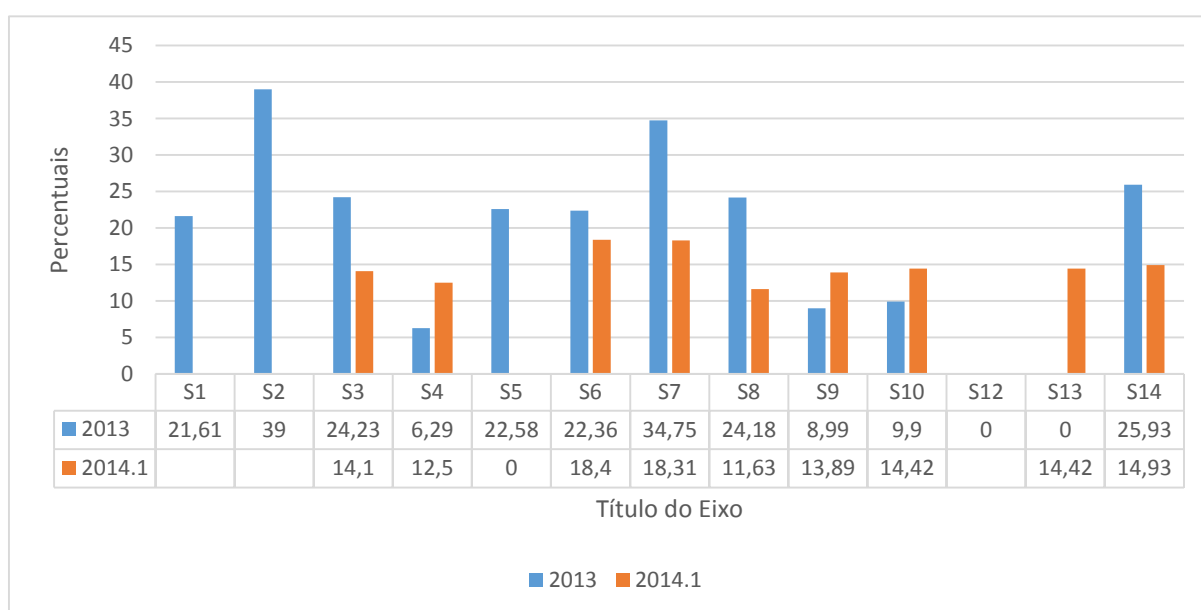
No entanto, em casos pontuais, constatou-se discursos vagos e de pouco envolvimento, principalmente de determinados entrevistados que atribuíram exclusivamente ao estudante à responsabilidade por sua evasão, o que contraria a literatura sobre o tema.

Muitas medidas simples e, até mesmo mais complexas, foram elencadas durante os depoimentos e a maioria delas estavam centradas naquilo em que os sujeitos pesquisados demonstravam ter mais controle e domínio, utilizando-se de suas habilidades individuais e de grupo para criar possibilidades de permanência do estudante, bem como se valendo de todo o aparato que a instituição, do ponto de vista infra estrutural, administrativo e pedagógico, tinha condições de ofertar. Neste sentido, evidenciou-se que os fatores internos à escola foram explorados com mais ênfase para o enfrentamento da evasão e fortalecimento da permanência.

Vale ressaltar que estas medidas foram entendidas pela maioria dos entrevistados como contributivas para melhoria dos índices de evasão e permanência e para a construção e desenvolvimento de diversos processos de trabalho.

No entanto, por meio do Gráfico 03, identifica-se que nem todos os supervisores tiveram sucesso em diminuir os índices de evasão escolar entre os períodos 2013 e 2014.1 apesar de perceber que no percentual e no quantitativo geral houve uma melhoria no número de concluintes e evadidos, conforme exposto nas Tabelas 4 e 5, respectivamente.

Gráfico 03 – Percentual de evasão escolar por supervisor (S) – períodos 2013 e 2014.1



Fonte: SISTEC, 2015. Elaborado pelo autor, 2015.

Observa-se no Gráfico 03 que S3, S5, S6, S7, S8 e S14 alcançaram percentuais de evasão decrescentes entre 2014.1 e 2013. Já S9, S10 e S13 tiveram aumento no número de

evadidos. Quanto à S1 e S2, que atuaram em 2012 e 2013, não foi possível avaliar seus desempenhos em 2012 pela fragilidade dos dados referentes a evadidos neste período. No que se refere a S12, apesar deste fazer parte do universo dos entrevistados, ele acompanhou turmas apenas no período de 2013, em que não foi registrado evasão, em 2014.1 ele passou a exercer uma atividade estratégica de liderança entre os supervisores, que foi chamado, de “supervisor líder”, conforme informação colhida junto a ele durante a entrevista.

No Gráfico 03 e Tabela 06, percebe-se que foram apresentados os desempenhos quantitativos, apenas dos supervisores que compuseram o universo desta pesquisa, ou seja, aqueles que atuaram no mínimo em dois períodos, mesmo, tendo o pesquisador levantado o quadro de desempenho geral de todos os supervisores (Apêndices P e R) que atuaram no programa, para fins de confronto da média geral apresentada por eixo tecnológico, ratificando assim, os índices de evasão de 22,34% e 13,62% para 2013 e 2014.1, respectivamente.

Tabela 06 – Quantitativo de matriculados x evadidos por supervisor (S) – períodos 2013 e 2014.1

	2013			2014.1		
	Matriculados	Evadidos	%	Matriculados	Evadidos	%
S1	199	43	21,61	NA	NA	NA
S2	300	117	39,00	NA	NA	NA
S3	194	47	24,23	78	11	14,10
S4	143	9	6,29	145	21	14,48
S5	93	21	22,58	112	14	12,50
S6	161	36	22,36	128	0	0,00
S7	118	41	34,75	125	23	18,40
S8	153	37	24,18	142	26	18,31
S9	89	8	8,99	129	15	11,63
S10	101	10	9,90	72	10	13,89
S12	52	0	0,00	SL	SL	SL
S13	24	0	0,00	104	15	14,42
S14	27	7	25,93	134	20	14,93

Fonte: SISTEC, 2015. Elaborada pelo autor, 2015

Legenda: NA – Não atuou no período / SL – Supervisor líder.

Ao verificar o desempenho de cada supervisor que fez parte do universo deste trabalho, observa-se na Tabela 06 uma discrepância nos números de estudantes acompanhados por eles, em geral determinados pela quantidade de turmas e de vagas ofertadas para os cursos de cada eixo tecnológico, por exemplo, a maioria das turmas de auxiliar administrativo, que fazia parte de gestão e negócios eram compostas por 40 matriculados, já aquelas do eixo de informação e

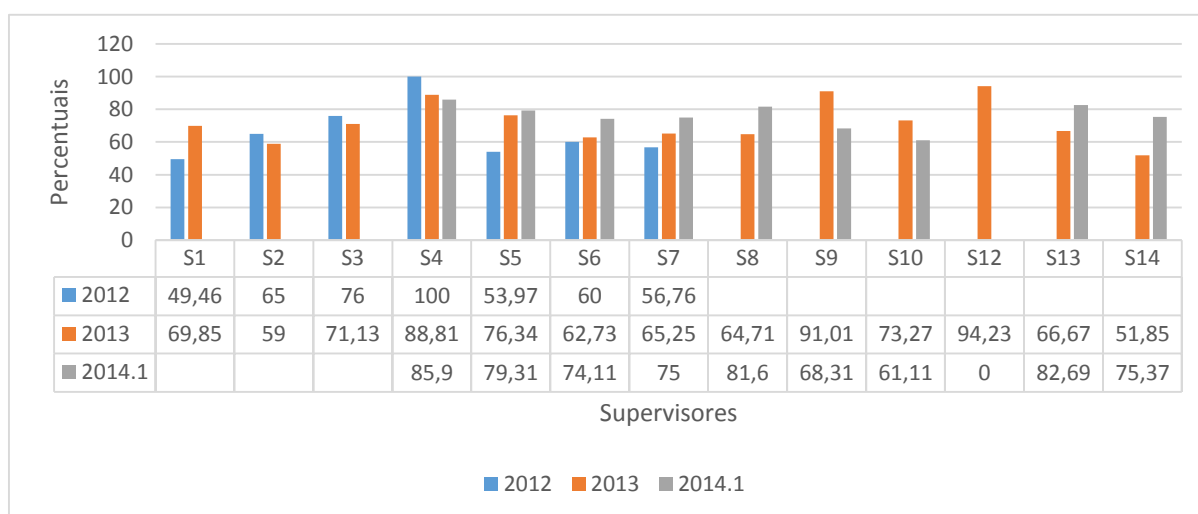
comunicação tais como, montador e reparador de computadores, eram formadas por uma média máxima de 25 alunos.

Além da discrepância entre o quantitativo de estudantes a serem acompanhados, percebe-se que diferente do que foi identificado nos números por eixo tecnológico, em que apenas o ET1 apresentou decréscimo de evadidos, diversos supervisores apresentaram números decrescentes de evasão e não exclusivamente aqueles que atuaram em cursos do ET1. A questão é que dentre os que atuaram no eixo tecnológico de gestão e negócios, a evolução no decréscimo de evadidos foi expressiva.

Todavia, por meio do Gráfico 04, foi possível perceber um aumento no percentual de estudantes que permaneceram ao longo dos períodos pesquisados, por supervisor. Nota-se que apenas 05 dos entrevistados tiveram decréscimo neste quesito: S2, S3, S4, S9 e S10, os 03 primeiros com 5% e os dois últimos com 25% em média. No entanto, observa-se que mesmo S3 tendo diminuído o percentual de alunos que permaneceram, não apresentou piora no de evadidos, o que remete à ideia de que, o índice geral de não conclusão de suas turmas aumentou em virtude da desistência ou de reprovados.

Já no que se refere ao crescimento da permanência, o Gráfico 04 demonstra que foi percebido entre 07 supervisores, todos eles com elevação de mais de 10% entre o primeiro período por eles supervisionado e os seguintes, destacando-se os índices de crescimento dos supervisores S1 e S5 entre 2012 e 2013 e S6, S8, S13 e S14 entre os períodos 2013 e 2014.1.

Gráfico 04 – Percentual de concluintes por supervisor (S) – 2012, 2013 e 2014.1



Fonte: SISTEC, 2015. Elaborado pelo autor, 2015.

A fim de ratificar o que foi colocado anteriormente a respeito da discrepância do quantitativo unitário de estudantes matriculados e concluintes, que foram acompanhados por cada supervisor é que foi construída a Tabela 07 adiante. Por meio dela é possível ter acesso aos números que deram origem aos cálculos dos percentuais apresentados no Gráfico 04 oriundos da divisão entre o número de concluintes pelo de matriculados.

Nesta Tabela 07, muitos elementos podem ser destacados, dentre eles:

- a) O percentual de 100% de permanência alcançado por S4 em 2012, pois, tratam-se das turmas ofertadas ao CEA e CEJ, e durante o período não houve liberação judicial para nenhum dos jovens em cumprimento de medidas sócio educativas;
- b) Em 2012, apesar de S3 ter acompanhado o maior número de estudantes, não obteve o menor índice de permanência;
- c) Já em 2013, tanto S2 quanto S14, que tiveram maior e menor número de estudantes sob sua responsabilidade, apresentaram os piores índices de permanência 59% e 51,83%. Para S14 era sua primeira atuação no programa;
- d) Ainda no período 2013, os supervisores que alcançaram maiores índices de permanência também foram estreantes no programa, S9 e S12, com 91,01% e 94,23%, respectivamente; e
- e) 2014.1 foi o primeiro período em que não apareceu um percentual de concluintes abaixo de 60%.

Tabela 07 – Quantitativo de matriculados x concluintes por supervisor (S) – períodos 2012, 2013 e 2014.1

	2012			2013			2014.1		
	mat	Conc	%	Mat	conc	%	Mat	conc	%
S1	93	46	49,46	200	139	69,50	NA	NA	NA
S2	200	130	65,00	300	177	59,00	NA	NA	NA
S3	225	171	76,00	194	138	71,13	78	67	85,90
S4	52	52	100,00	143	127	88,81	145	115	79,31
S5	63	34	53,97	93	71	76,34	112	83	74,11
S6	105	63	60,00	161	101	62,73	128	96	75,00
S7	148	84	56,76	118	77	65,25	125	102	81,60
S8	NA	NA	NA	153	99	64,71	142	97	68,31
S9	NA	NA	NA	89	81	91,01	129	108	83,72
S10	NA	NA	NA	101	74	73,27	72	44	61,11
S12	NA	NA	NA	52	49	94,23	SL	SL	SL
S13	NA	NA	NA	24	16	66,67	104	86	82,69
S14	NA	NA	NA	27	14	51,85	134	101	75,37

Fonte: SISTEC, 2015. Elaborada pelo autor, 2015

Legenda: NA – Não atuou no período / SL – Supervisor líder.

Desta maneira, por meio dos Gráficos 03 e 04, e Tabelas 06 e 07, visualizou-se um panorama macro, por supervisor, dos quantitativos percentuais, unitários e suas evoluções, evidenciando que os índices apresentados têm em seus bastidores contextos heterogêneos e mais subjetivos, desmistificando de certa maneira que não é o supervisor com mais alunos que apresenta índices mais baixos, o com menor número que alcança maiores índices, que não é aquele que está estreando ou o que tem mais tempo.

No Gráfico 04 e Tabela 07, nota-se que foram apresentados os desempenhos quantitativos, apenas dos supervisores que compuseram o universo desta pesquisa, ou seja, aqueles que atuaram no mínimo em dois períodos, mesmo, tendo o pesquisador levantado o quadro de desempenho geral de todos os supervisores (Apêndices N, O e Q) que atuaram no programa, para fins de confronto da média geral apresentada por eixo tecnológico, ratificando assim, os índices de permanência de 65,46%, 70,46% e 77,93% para 2012, 2013 e 2014.1, respectivamente.

No que tange às estratégias articuladas pela equipe gestora, nos níveis individual e de grupo, do *Campus* João Pessoa relacionadas à evasão e à permanência escolar a partir da gestão dos processos de aprendizagem organizacional, constatou-se que houve efeitos positivos. Identificou-se que entre 2012 e 2014.1 houve um aumento no índice de conclusão de estudantes 65,46%, 70,46% e 77,93% e, conseqüentemente, queda dos índices de não conclusão, 35,54%, 29,54% e 22,07%.

A evasão também teve seu índice decrescente. Considerando os dados de 2013, já que os dados de 2012 são frágeis, conforme explicado anteriormente, o índice de evasão caiu de 22,34% para 13,62%, em 2014.1.

Compreende-se que de modo geral, os números do programa evoluíram para melhor, tanto no que se refere à evasão escolar quanto à permanência e que por intermédio das falas da equipe gestora algumas estratégias (Quadro 16) foram enfatizadas como aquelas que exerceram maiores influências nestes resultados.

Quadro 16 – Principais estratégias adotadas pela equipe gestora

Fazer-se presente regularmente em sala de aula
Preservar o clima favorável entre o grupo de bolsistas do programa, estudantes e entre ambos
Subsidiar docentes em suas práticas pedagógicas
Telefonar para estudantes faltosos
Preocupar-se com toda a infraestrutura a ser ofertada
Disponibilizar os recursos financeiros no prazo

Fonte: Pesquisa direta, 2015. Elaborada pelo autor, 2015.

Todavia, identificou-se a sensação de impotência da equipe perante fatores externos à escola que influenciaram a evasão. Sendo os dois últimos abaixo entendidos como mais reversíveis:

- a) Atrasos da assistência estudantil;
- b) Problemas sociais, envolvendo questões familiares, situação financeira, saúde, desemprego e transporte;
- c) O desconhecimento prévio sobre o curso pretendido;
- d) A falta de interesse do aluno.

Percebeu-se que as estratégias adotadas nasceram principalmente dos indivíduos e foram disseminadas pelo grupo de forma eficaz, e que o próprio grupo também aperfeiçoou e criou novas estratégias. Em contrapartida, as aprendizagens nos níveis organizacional e interorganizacional não foram reconhecidas como significativas para a geração de estratégias e mudanças de práticas que especificamente influenciasse na minimização da evasão e no fortalecimento da permanência no PRONATEC *Campus* João Pessoa do IFPB.

De forma geral, há um apontamento por meio dos relatos da equipe gestora de que a evasão ocorrida no programa, em grande parte, não estava relacionada aos fatores internos, mas, aos externos, e que havia um esforço da instituição em fazer com que o estudante permanecesse. No entanto, em diversos momentos foi expressado pela equipe que ainda havia muito a realizar, que muitas dificuldades precisavam ser superadas e que a tendência, com toda experiência adquirida, era aprimorar melhor os processos, o que demonstrou comprometimento dos membros com o programa e, conseqüentemente, com o público interessado.

Retomando uma das estratégias mais citadas pela equipe gestora, que foi adotar cotidianamente a presença junto à comunidade escolar, especialmente, junto ao alunado, cabe citar uma fala representativa sobre esta questão:

“[...] eu tenho depoimentos de alunos que disseram o seguinte: “Eu ia deixar o curso, mas a gente fica sem coragem de deixar.” E eu perguntei: “O que é sem coragem de deixar?” E ele me disse uma expressão, “é que a gente é tão bem recebido aqui que a gente não tem coragem de sair”. Eu diria que essa proximidade da coordenação e da supervisão com os alunos devia ser uma prática cotidiana, por que no meu olhar, isso diminui muito a evasão.” (C2)

Desta maneira, compreendeu-se que diante de tantos problemas envolvidos, a equipe se empenhou com o desenvolvimento das mais diversas estratégias possíveis, envolvendo os aspectos humanos, administrativos e pedagógicos, a fim de minimizar a evasão e potencializar a permanência com tendência à melhoria contínua, como se constata os resultados aqui apresentados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio da gestão educacional na sociedade contemporânea vem sendo conseguir com que os sistemas educativos possam atingir os objetivos propostos como tradução da garantia do direito à educação e como cumprimento das grandes finalidades da educação, como o desenvolvimento humano, a formação para a cidadania, a qualificação para o trabalho. Em contraposição, a sociedade brasileira vem convivendo com a persistência de baixos índices de desempenho educacional, a par de todo o investimento que vem sendo realizado ao longo das duas últimas décadas, sem prejuízo de reconhecer os inúmeros avanços.

Isto implica criar as condições pedagógicas e administrativas para que o aluno aproveite ao máximo os processos de aprendizagem e, para isso, um dos imperativos é que ele conclua o programa proposto com êxito, não se evadindo e não impossibilitando, dessa forma, que os investimentos feitos em educação sejam melhor aproveitados.

O objetivo geral desta pesquisa situa-se neste campo, o da gestão educacional, com o propósito de analisar as estratégias de gestão que são articuladas pela equipe do PRONATEC no *Campus* João Pessoa do IFPB, a partir dos processos de aprendizagem organizacional relacionados às questões da evasão escolar e da permanência no âmbito dos cursos de formação inicial e continuada.

A compilação de todos os dados quantitativos levantados neste trabalho, demonstrados por meio das informações registradas pela equipe gestora nos períodos pesquisados, instrumentalizou esta pesquisa com informações relacionados à evasão e à permanência escolar no programa e confirmou a existência da evasão escolar.

As dificuldades encontradas nesse levantamento, permite afirmar que a instituição ofertante necessita articular junto ao Ministério da Educação e Cultura, mecanismos de otimização no SISTEC, a fim de beneficiar a equipe gestora com a possibilidade de ter estes dados de forma mais rápida e simples, de maneira que a equipe, ao logar o sistema e digitar o comando “evasão”, já sejam emitidos relatórios gerais e específicos, exclusivamente de alunos evadidos por curso, eixo tecnológico, supervisor, sexo, dentre outras formas de busca, inclusive gerando gráficos de desempenho, conforme foi mostrado neste trabalho.

O material coletado pode servir de um importante instrumento para a equipe gestora, sendo também um das contribuições deste trabalho, qual seja, oferecer à equipe gestora do programa no *campus* do IFPB João Pessoa um modelo de planilha compilada para fins de análises destes fenômenos.

Esta pesquisa retratou uma necessidade de os atores sociais se envolverem de forma comprometida com a busca pela melhoria de estratégias que visam mitigar este fenômeno da evasão, tomando como uma certeza o axioma: nenhum elemento isolado potencializa o processo de evasão, mas um conjunto deles. Por isso, se faz necessário conhecer a realidade de cada instituição, a fim de compreender que fatores preponderam como motivadores para que o estudante se evada.

Este trabalho traz uma constatação, no IFPB fatores internos impulsionaram a permanência escolar e a equipe gestora demonstrou estar atenta para esta questão, isso não significa a inexistência de desafios a serem superados internamente, mas, de modo geral, há uma tendência à melhoria. Em especial, sugerimos que a instituição desenvolva estratégias promotoras de envolvimento mais consciente de gestores que apontam exclusivamente o estudante como responsável pela sua evasão.

Sugerimos, também, que a equipe gestora inicie e promova ações que busquem envolver os responsáveis por diversas entidades externas para começar a tratar de questões que favorecem a existência da evasão a partir de causas externas.

Estas ações podem ser ancoradas em um trabalho de conscientização de que os serviços de saúde, transporte, segurança e liberação de recursos dentro do prazo, precisam ser oferecidos com eficiência, viabilizando maior possibilidade de permanência.

Refletir sobre as estratégias da equipe gestora no enfrentamento desse que é um dos maiores entraves ao sucesso escolar proporcionou a oportunidade de conhecer a estrutura de processos de aprendizagem organizacional e percebeu-se que há uma tendência institucional em ter as aprendizagens individuais e de grupo potencializadas e uma fragilidade no que tange à institucionalização de práticas por meio de normas e procedimentos, assim como nas relações com entidades externas, a fim de desenvolver compartilhamento interorganizacional de aprendizagens.

A respeito destes processos de aprendizagem, algumas sugestões são apresentadas:

- a) Potencializar a categoria treinamento no nível de aprendizagem individual;
- b) Adotar práticas de registros das aprendizagens no nível individual;
- c) Desenvolver reuniões que tratem exclusivamente de questões relacionadas à evasão e à permanência escolar, fazendo uso dos relatórios e números gerados pelos supervisores, orientadores e SISTEC;
- d) Normatização os procedimentos adotados e já disseminados pelo grupo a fim de estabelecer a memória organizacional do programa na instituição;

- e) Estabelecer estratégias de aproximação com outras entidades, a fim de socializar experiências mútuas com o intuito de melhorar os processos produtivos por meio de novas práticas de trabalho e inovação tecnológica.

Quanto ao mapeamento das medidas previstas e realizadas, no campo da gestão educacional, constatou-se que, no olhar da equipe gestora, as medidas realizadas, em um panorama macro, se aproximaram das previstas na legislação do PRONATEC e notou-se que as aprendizagens nos níveis individual e de grupo e, até mesmo a organizacional e interorganizacional, percebidas de formas mais incipientes, refletiram em novas práticas e estratégias, que, em curto tempo de existência e com todas as peculiaridades e complexidades inerentes a um programa desta natureza, surtiram em resultados favoráveis.

Com relação às medidas implementadas, identificadas nos quatro níveis do processo de aprendizagem organizacional, sugere-se a adoção institucionalizada de todas as práticas que foram descritas pelos entrevistados como efetivas no enfrentamento da evasão escolar e na potencialização da permanência.

Estudar as temáticas inerentes a este trabalho de pesquisa voltado à instituição IFPB, enquanto servidor da carreira docente, ampliou nosso olhar para os programas de formação inicial e continuada desenvolvidos. Passamos a reconhecer a relevância de um processo de aprendizagem organizacional que contemple todos os níveis, principalmente por perceber que o IFPB apresenta uma tendência à melhoria nos índices no número de estudantes concluintes, mesmo existindo na instituição uma tendência a ir até apenas ao nível de grupo, não avançando na institucionalização de normas e procedimentos, criação e preservação da memória organizacional, tão pouco nas partilhas de práticas com outras organizações, de maneira que ambas passem a adotar práticas de trabalho, processos produtivos e inovações tecnológicas.

Este trabalho tem a perspectiva de trazer contribuições à instituição pesquisada, em especial à equipe gestora do PRONATEC, almejando-se o aperfeiçoamento de suas práticas individuais e de grupo, especialmente os treinamentos e a adoção regular de reuniões específicas sobre evasão e permanência escolar, saindo da informalidade e estabelecendo normas e procedimentos institucionalizados, fortalecendo o nível de aprendizagem organizacional e estabelecendo um planejamento para a construção do processo de aprendizagem inter organizacional.

De modo geral, compreendeu-se que a estrutura de aprendizagem organizacional proposta por Silva (2009) tem aderência ao contexto organizacional do IFPB *Campus* João Pessoa e, conseqüentemente, aos processos que envolvem a gestão do PRONATEC.

Ao completar este trabalho de pesquisa, refletimos sobre a necessidade de continuidade. Portanto, o pesquisador identifica que há muitas questões a serem exploradas e reconhece que as temáticas envolvidas não podem ser esgotadas neste estudo sugerindo, assim, algumas propostas de futuras investigações:

Sobre evasão escolar e permanência:

- a) Desenvolver estudo comparativo junto aos supervisores que atuaram nos mesmos eixos tecnológicos e mesmos demandantes do PRONATEC;
- b) Desenvolver estudo comparativo entre eixos tecnológicos e mesmos demandantes do PRONATEC;
- c) Desenvolver estudo comparativo entre estudantes de demandantes diferentes do PRONATEC, que estudaram em cursos do mesmo eixo tecnológico;
- d) Explorar o tema em trabalhos voltados a cursos técnicos integrados e subsequentes do IFPB;
- e) Investigar a temática, a partir do olhar dos estudantes evadidos, inclusive podendo confrontar com os apontamentos da equipe gestora;
- f) Investigar o assunto, a partir do olhar dos estudantes concluintes, inclusive podendo confrontar com os apontamentos da equipe gestora;
- g) Investigar a imersão de estudantes egressos de cursos FIC ofertados pelo PRONATEC no mundo do trabalho;
- h) Estudar os impactos das ofertas de cursos de qualificação profissional na estrutura organizacional do IFPB.

Quanto aos processos de aprendizagem organizacional:

- a) Explorar estes processos em outros níveis da educação profissional do IFPB;
- b) Explorar estes processos em nível institucional no *Campus* João Pessoa;
- c) Explorar estes processos por Unidades Acadêmicas e ou entre as Unidades Acadêmicas no *Campus* João Pessoa;
- d) Desenvolver projetos técnicos que viabilizem uma visão institucional mais aguçada a respeito da relevância de uma aprendizagem organizacional consistente.

Ainda outras possibilidades de estudos poderão ser pensadas, porque temos a convicção de que realizamos o trabalho possível, dentro de nossas possibilidades de tempo e recursos, e a pesquisa se amplia a partir da contribuição dos olhares dos outros pesquisadores.

REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel. A escola possível é possível. In: Miguel Arroyo (Orgs) et al. **Da escola carente à escola possível**. 6.ed. março, 2003. São Paulo. Editora Loyola, 1991. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=9B5oin1jw8YC&oi=fnd&pg=PA11&dq=miguel+Arroyo,+1991&ots=ydlBx_nYRz&sig=o067ZWfAWZ18zSsqmsyA5EA714Y#v=onepage&q=miguel%20Arroyo%2C%201991&f=false>. Acesso em 20out.2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1.ed. São Paulo. Edições 70, 2011.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988.

_____, **Decreto nº 2208**, 17 de abril de 1997.

_____, **Decreto nº 5154**, 23 de julho de 2004.

_____, **Decreto nº 7589**, 26 de novembro de 2011.

_____, **Lei Federal 8.666**, 21 de junho de 1993.

_____, **Lei Federal 9.394**, de 20 de dezembro de 1996.

_____, **Lei Federal 11.741**, de 16 de julho de 2008.

_____, **Lei Federal 11.892**, de 29 de dezembro de 2008.

_____, **Lei Federal 12.513**, de 26 de outubro de 2011. PRONATEC.

_____, **Lei Federal 12.816**, de 05 de maio de 2013. PRONATEC.

_____, **Lei Federal 13.005**, de 25 de junho de 2014. PNE (2014 – 2024).

_____, **Portaria 1568**, 03 de novembro de 2011 – MEC/PRONATEC

_____, **Portaria 1232**, 05 de outubro de 2012 – MEC/PRONATEC

_____, **Portaria 161**, de 06 de março de 2013 – MEC/PRONATEC

_____, **Portaria 899**, 20 de novembro de 2013 – MEC/PRONATEC

_____, **Resolução Nº3**, de 09 de julho de 2008 – CNCT

_____, **Resolução Nº6**, de 20 de setembro de 2012 – MEC/CNE/CEB, 2012 P.1

_____, **Resolução Nº4**, de 16 de março de 2012 – FNDE/CD

CABRAL, Antônio. Gestão e qualidade de ensino: um labirinto a ser percorrido. In: **Políticas de Gestão e Práticas Educativas**: a qualidade do ensino. Luiz de Souza Junior; Magna França; Maria da Salete Barboza de Farias (orgs.). Brasília: Líber Livros Editora, 2011.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gerencialismo e Educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar. In: **Pontos e Contrapontos da política educacional**: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais. Antonio Cabral Neto [et al] (orgs.). Brasília: Líber Livros Editora, 2007.

CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber**: elementos para uma teoria. Porto Alegre: Artmed, 2000.

DORE, Rosemary; SALES, Paula; CASTRO, Tatiana. Evasão nos cursos técnicos de nível médio na Rede Federal de Educação Profissional de Minas Gerais. In: **Evasão na educação**: estudos, políticas e processos de enfrentamento. DORE, Rosemary; ARAUJO, Augusto; MENDES, Josué. Brasília: IFB/CEPROTEC/RIMEPES, 2014.

GARVIN, David A. **Aprendizagem em ação**: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias**. 3.ed. São Paulo. Atlas, 2000.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo. Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo. Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. ver. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção docência em formação: saberes pedagógicos, sob a coordenação de Selma Garrido Pimenta).

LOPES, Monik de Oliveira; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Modernização administrativa: repercussões na gestão educacional. Alda Maria Duarte Araújo Castro e Magna França (orgs.). In: **Política educacional**: contextos e perspectivas da educação brasileira (orgs.). Brasília: Líber Livro Editora, 2012.

MANFREDI, Silvia Maria. **Educação Profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

NEY, Antônio. **Política educacional**: organização e estrutura da educação brasileira. Rio de Janeiro: Wak, 2008.

PAIXÃO, Edmilson; DORE, Rosemary; MARGIOTTA, Humberto; LAUDARES, João Bosco. Transição escola – trabalho e perfis de estudantes evadidos e diplomados na educação profissional técnica no Brasil In **Evasão na educação**: estudos, políticas e processos de enfrentamento. DORE, Rosemary; ARAUJO, Augusto; MENDES, Josué. Brasília: IFB/CEPROTEC/RIMEPES, 2014.

PEREIRA, Ulisséia Ávila Pereira; FRANÇA, Magna. Políticas de Educação Profissional e de Ensino Médio no Brasil (1998-2008). In: **Política educacional: contextos e perspectivas da educação brasileira** (orgs.). Brasília: Líber Livro Editora, 2012.

PRESTES, Emília; VÉRAS, Roberto. Educação, qualificação, trabalho e políticas públicas: campos em disputa. In. **Revista Lusófona de Educação**, 2009, 14, 45-59. Disponível em <www.sielo.br/scielo>. Acesso em 30ago.2013.

PONTES, Ana Paula Furtado Soares Pontes. A educação profissional e tecnológica integrada ao ensino médio. In: **Políticas de gestão e práticas educativas: a qualidade do ensino**. Luiz de Souza Junior; Magna França; Maria da Salete Barboza de Farias (orgs.). Brasília: Líber Livros Editora, 2011.

QUEIROZ, Lucileide Domingos. Um estudo sobre evasão escolar: para se pensar na inclusão escolar. In. **Anped**, 2002. Disponível em <www.anped.org.br/reunioes/25/lucileidedomingosqueirozt13.rtf>. Acesso em 09ago.2013.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina** – a arte e a prática da organização de aprendizagem. 29. ed. São Paulo: Best Seller, 2013.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo. Cortez, 2007.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Causas da evasão nos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 150 f. (Dissertação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

VERAS, Roberto. Qualificação profissional: um campo em disputa. In. **Qualificar pra quê? Qualificação pra quem? do global ao local: o que se espera da qualificação hoje**. Roberto Veras (Org.). São Paulo: Fundação UNITRABALHO; Campina Grande: EDUFCEG, 2006.

ANEXO A – Demandantes do PRONATEC

DEMANDANTE	MODALIDADE DA DEMANDA	PÚBLICO ALVO	UNIDADES DEMANDANTES
Ministério da Cultura	Pronatec Cultura	Trabalhadores para atender as demandas do mercado cultural	Secretarias estaduais e municipais de cultura
Ministério da Justiça	Pronatec Sistema Prisional	Privados de liberdade em regime aberto e semiaberto e egressos de estabelecimentos penais	Unidades prisionais, Secretarias estaduais de administração prisional ou órgãos congêneres; Grupos de Monitoramento da Execução penal vinculado ao Conselho nacional de Justiça
	Pronatec Sistema Prisional em regime fechado	Cumpridores de penas sistemas penitenciários em regime fechado	
Ministério do Turismo	Pronatec Copa	Trabalhadores que atuam ou pretendem atuar nos setores de turismo, hospitalidade e lazer	Secretarias estaduais e municipais de turismo
	Pronatec Copa da empresa	Trabalhadores que atuam ou pretendem atuar nos setores de turismo, hospitalidade e lazer	Empresas do setor de turismo, hospitalidade e lazer.
	Pronatec Copa social	Jovens em situação de vulnerabilidade, no âmbito do Projeto Vira vida	SESI
Ministério do Desenvolvimento Agrário	Pronatec Campo	Público da agricultura familiar, povos e comunidades tradicionais e da Reforma Agrária	EMATER, ATER, SEAPROF, Sindicatos
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e comércio Exterior	Pronatec Brasil Maior	Trabalhadores para os setores relacionados ao Plano Brasil Maior	Entidades representativas da indústria
Ministério da Previdência Social	Pronatec reabilitação profissional	Trabalhadores em processo de reabilitação profissional	Postos do INSS
Ministério das Comunicações	Pronatec comunicações	Trabalhadores que atuam ou pretendem atuar nas áreas de produção, programação e distribuição de informações e dados sobre plataformas de radiodifusão ou telecomunicações	Prefeituras participantes do programa Cidades Digitais, Associações e Federações de empresas do setor; Convenientes do programa de conteúdos Digitais Criativos.

Fonte: Adaptada pelo autor, 2015 de <http://www.desenvolvimentosocial.pr.gov.br/arquivos/File/Capacitacao/pronatec_bsm/05.pdf>. Acesso em 10.mar.15.

ANEXO A – Demandantes do PRONATEC

DEMANDANTE	MODALIDADE DA DEMANDA	PÚBLICO ALVO	UNIDADES DEMANDANTES
Secretaria de Direitos Humanos	Pronatec Sistema Socioeducativo semiaberto	Jovens e Adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa em meio aberto	Órgãos municipais de execução do sistema socioeducativo
	Pronatec PopRua	População em situação de rua	Órgãos gestores da política de assistência social relacionados à população em situação de rua
	Pronatec Viver sem limite	Pessoas com deficiência	Órgãos de gestão da política da pessoa com deficiência; entidades representativas da sociedade civil vinculadas à política da pessoa com deficiência.
Ministério da Pesca e Aquicultura	Pronatec Pesca e aquicultura	Pescadores e aquicultores que atuam ou pretendem atuar no setor pesqueiro e aquícola	Superintendências federais da pesca e aquicultura
Ministério da Integração Nacional	Pronatec Defesa Civil	Pessoas que atuam, direta ou indiretamente, em atividades relacionadas à defesa civil.	Coordenações locais da defesa civil
Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome	Pronatec Brasil sem Miséria	Cadastrados no CadÚnico	Centro de Referência de Assistência Social – CRAS, vinculados às prefeituras, e/ou secretarias estaduais de assistência social
	Pronatec Mulheres Mil	Mulheres cadastradas no CadÚnico	
	Pronatec Sistema Socioeducativo aberto	Jovens e adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa em meio aberto	
	Pronatec Vira vida	Jovens em situação de vulnerabilidade social que participam do Projeto Vira Vida	
SECADI/MEC	Pronatec EJA Técnico Integrado	Egressos do ensino fundamental, inclusive na modalidade EJA e do Pro Jovem Urbano, com idade igual ou superior a 18 anos	Secretarias municipais e estaduais (órgãos gestores da EJA e do ProJovem)
	Pronatec EJA Técnico Concomitante	Egressos do ensino fundamental, inclusive na modalidade EJA e do Pro Jovem Urbano, com idade igual ou superior a 18 anos	Secretarias municipais e estaduais (órgãos gestores da EJA)
	Pronatec EJA FIC médio	Estudantes matriculados no ensino médio EJA, com idade igual ou superior a 18 anos	
	Pronatec EJA FIC fundamental	Estudantes matriculados no ensino fundamental EJA, com idade igual ou superior a 15 anos	
	Pronatec ProJovem Urbano	Jovens que participam do ProJovem Urbano	Secretarias municipais e estaduais de educação

Fonte: Adaptada pelo autor, 2015 de <http://www.desenvolvimentosocial.pr.gov.br/arquivos/File/Capacitacao/pronatec_bsm/05.pdf>. Acesso em 10.mar.15.

ANEXO A – Demandantes do PRONATEC

DEMANDANTE	MODALIDADE DA DEMANDA	PÚBLICO ALVO	UNIDADES DEMANDANTES
Ministério do Trabalho e Emprego	Pronatec Seguro-desemprego	Beneficiários do Seguro-Desemprego	SINE e agências do trabalhador
	Pronatec Trabalhador	Trabalhadores	
	Pronatec Aprendiz	Adolescentes, jovens e pessoas com deficiência da condição de aprendizes	
Ministério da Defesa	Pronatec Exército	Praças do Exército em prestação de Serviço Militar	Comando local do Exército
	Pronatec Aeronáutica	Praças da Aeronáutica em prestação de Serviço Militar	Comando da Aeronáutica
	Pronatec Marinha	Praças da Marinha em prestação de Serviço Militar	Comando da Marinha
	Pronatec Exército Reserva	Praças do Exército que deram baixa do Serviço Militar nos últimos 12 meses e Atiradores de Tiro de Guerra	Organizações militares
	Pronatec Aeronáutica Reserva	Praças da Aeronáutica que deram baixa do Serviço Militar nos últimos 12 meses	
	Pronatec Marinha Reserva	Praças da Marinha que deram baixa do Serviço Militar nos últimos 12 meses	

Fonte: Adaptada pelo autor, 2015 de <http://www.desenvolvimentosocial.pr.gov.br/arquivos/File/Capacitacao/pronatec_bsm/05.pdf>. Acesso em 10.mar.15.

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins, que aceitaremos o pesquisador Prof. MARCÍLIO CARNEIRO DIAS, matrícula SIPE 2477108 desenvolver o seu projeto de pesquisa intitulado "EVASÃO ESCOLAR E PERMANÊNCIA NO PRONATEC: UM ENFOQUE A PARTIR DA GESTÃO DAS APRENDIZAGENS ORGANIZACIONAIS cujo objetivo é de "Analisar as estratégias de gestão educacional que são articuladas pelo Campus João Pessoa do IFPB a partir das aprendizagens organizacionais relacionadas às questões da permanência e da evasão no âmbito dos cursos de formação inicial e continuada ofertados pelo PRONATEC".

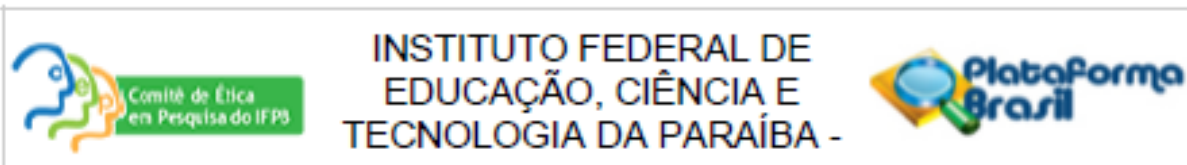
A Aceitação está condicionada ao cumprimento do pesquisador aos requisitos da resolução 196/96 e suas complementares, comprometendo-se a utilizar os dados coletados, exclusivamente para fins da pesquisa.

João Pessoa, 01 de SETEMBRO de 2015



Diretor Geral IFPB Campus João Pessoa
Professor Dr. Neilor César dos Santos

Neilor César dos Santos
Diretor Geral
Campus João Pessoa



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: EVASÃO ESCOLAR E PERMANÊNCIA NO PRONATEC: UM ENFOQUE A PARTIR DA GESTÃO DAS APRENDIZAGENS ORGANIZACIONAIS

Pesquisador: Marcílio Carneiro Dias

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 40241115.4.0000.5185

Instituição Proponente: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.254.057

Apresentação do Projeto:

Segundo o pesquisador responsável, este Projeto de pesquisa pretende ser "desenvolvido no contexto do Exame de pré-banca do Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes, linha de pesquisa "Aprendizagem nas Organizações", da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, tem por objetivo analisar as estratégias de gestão educacional articuladas pela gestão do Pronatec no Campus João Pessoa do IFPB a partir das aprendizagens organizacionais relacionadas às questões da permanência e da evasão no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino

Técnico e Emprego - PRONATEC". Para o alcance deste objetivo, o pesquisador pretende aplicar entrevistas semiestruturadas aos gestores do Programa, sendo dois coordenadores, quatro orientadores e treze supervisores totalizando dezenove participantes.

A pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo e exploratório com caráter quanti-qualitativo. Terá como instrumento de coleta de dados, além das entrevistas semiestruturadas a utilização de documentos institucionais.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Analisar as estratégias de gestão educacional que são articuladas pelo Campus João Pessoa do IFPB

Endereço: Avenida João da Mata, 256 - Jaguaribe

Bairro: Jaguaribe

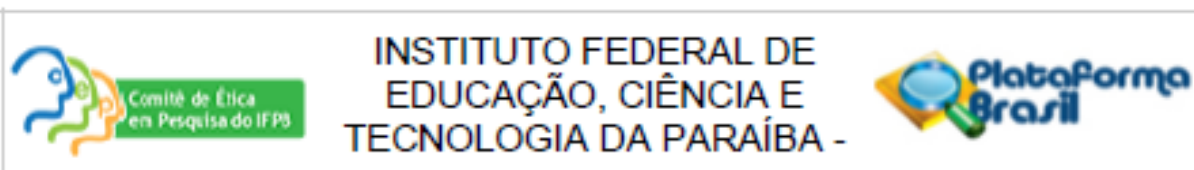
CEP: 58.015-020

UF: PB

Município: JOÃO PESSOA

Telefone: (83)3612-9725

E-mail: eticaempesquisa@ifpb.edu.br



Continuação do Parecer: 1.254.057

a partir das aprendizagens organizacionais relacionadas às questões da permanência e da evasão no âmbito dos cursos de formação inicial e continuada ofertados pelo PRONATEC.

Objetivos Secundários:

- a) Levantar o quadro de permanência e de evasão no âmbito dos cursos FIC ofertados pelo PRONATEC do IFPB – Campus João Pessoa, no período entre 2012 e 2014;
- b) Mapear, no âmbito do Programa, as medidas previstas e realizadas, no campo da gestão educacional, para a garantia da permanência e o combate à evasão;
- c) Compreender os processos de aprendizagens organizacionais relacionados à permanência à evasão e suas implicações para a gestão do Programa no IFPB – Campus João Pessoa;
- d) Propor contribuições para a melhoria da gestão do Programa no âmbito do IFPB Campus João Pessoa, de modo a aperfeiçoar a permanência e a conclusão com êxito dos cursos FIC ofertados pelo PRONATEC.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

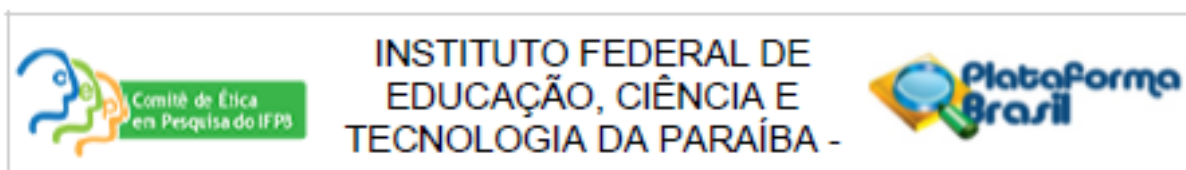
O pesquisador responsável informa quanto aos riscos: "Os riscos com a participação nesse processo de pesquisa se referem aqueles de constrangimentos perante pessoas, caso a identidade dos sujeitos venha a público. Assim, para a garantia que esta situação não ocorrerá em hipótese alguma, os nomes dos atores sociais envolvidos na pesquisa enquanto entrevistados serão ocultados e substituídos por representação codificada de identificação dos entrevistados, por exemplo: S1, S2...de modo a não identificar os sujeitos da pesquisa. Será completamente garantido o sigilo dos sujeitos afastando a ocorrência de qualquer dano físico ou moral".

No tocante aos benefícios: "Os benefícios aos quais este projeto contempla se referem aqueles vinculados a identificação de como os gestores do Pronatec do campus João Pessoa, aprendem individualmente, em grupo, organizacionalmente e interorganizacionalmente por meio dos fenômenos da evasão e da permanência e com essas aprendizagens identificar quais estratégias são desenvolvidas para minimizar os processos de evasão e potencializar a permanência. Com isso adotar práticas que fortalecem a permanência e potencializar os índices de conclusão com qualidade no processo educacional".

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Projeto de pesquisa bastante interessante, na área de educação profissional, que tem como tema fundamental o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego desenvolvido no âmbito do Campus João Pessoa do IFPB. Se alcançados os objetivos do estudo, este poderá, de fato,

Endereço: Avenida João da Mata, 256 - Jaguaribe
 Bairro: Jaguaribe CEP: 58.015-020
 UF: PB Município: JOÃO PESSOA
 Telefone: (83)3612-9725 E-mail: eticaempesquisa@ifpb.edu.br



Continuação do Parecer: 1.254.057

contribuir para os dirigentes possam implementar práticas que fortaleçam a permanência dos discentes nos cursos ofertados, bem como o de potencializar os índices de conclusão com qualidade no processo educacional do programa.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Quanto aos termos de apresentação obrigatória, verifica-se:

- Folha de rosto devidamente preenchida e assinada pelo pesquisador responsável e pelo dirigente do Campus João Pessoa do IFPB;
- Informações básicas preenchidas na Plataforma Brasil com dados suficientes para o entendimento do estudo a ser realizado e da metodologia a ser seguida;
- Projeto detalhado apresentado;
- TCLE apresentado e preenchido de forma adequada;
- Instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista) apresentado e não sendo evidenciado inadequações éticas;
- Orçamento da pesquisa e Cronograma de execução compatíveis com o estudo.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após avaliação do parecer apresentado pelo relator, o Comitê de Ética em Pesquisa do IFPB discutiu sobre os diversos pontos da análise ética que preconiza a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e deliberou o parecer de APROVADO para o referido protocolo de pesquisa.

Informamos ao pesquisador responsável que observe as seguintes orientações:

- 1- O participante da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 466/2012 - Item IV.3.d).
- 2- O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido deve ser elaborado em duas vias, rubricadas em todas as suas páginas e assinadas, ao seu término, pelo convidado a participar da pesquisa, ou por seu representante legal, assim como pelo pesquisador responsável, ou pela(s) pessoa(s) por ele delegada(s), devendo as páginas de assinaturas estar na mesma folha. Em ambas as vias deverão constar o endereço e contato telefônico ou outro, dos responsáveis pela pesquisa e do CEP local e da CONEP, quando pertinente (Res. CNS 466/2012 - Item IV.5.d) e uma das vias

Endereço: Avenida João da Mata, 256 - Jaguaribe

Bairro: Jaguaribe

UF: PB

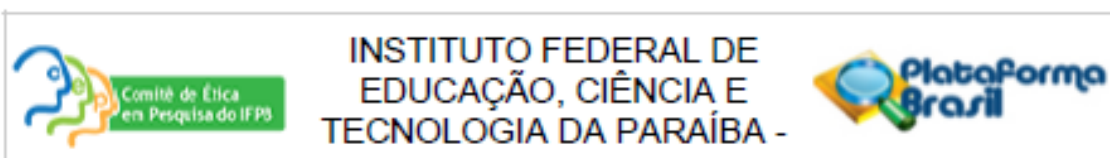
Município: JOÃO PESSOA

CEP: 58.015-020

Telefone: (83)3612-9725

E-mail: eticaempesquisa@ifpb.edu.br

ANEXO C



Continuação do Parecer: 1.254.057

entregue ao participante da pesquisa.

3- O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade por parte do CEP que aprovou (Res. CNS 466/2012 - Item III.2.u), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa (Item V.4) que requeiram ação imediata.

4- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS 466/2012 Item V.5).

5- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas.

6- Deve ser apresentado ao CEP relatório final até 16/12/2015.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_588045.pdf	15/09/2015 11:36:02		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_MARCILIO_CARNEIRO_DIAS_depois_ajustes_solicitados_pelo_comite_de_etica.docx	15/09/2015 11:35:15	Marcílio Carneiro Dias	Aceito
Outros	INSTRUMENTOCOLETADEDAOS.docx	10/09/2015 14:44:11	Marcílio Carneiro Dias	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETODETALHADO.docx	10/09/2015 14:38:22	Marcílio Carneiro Dias	Aceito
Cronograma	Cronograma.doc	10/09/2015 14:35:29	Marcílio Carneiro Dias	Aceito
Folha de Rosto	FOLHADEROSTOPESQUISAMARCILIO.pdf	10/09/2015 14:34:49	Marcílio Carneiro Dias	Aceito

Situação do Parecer:

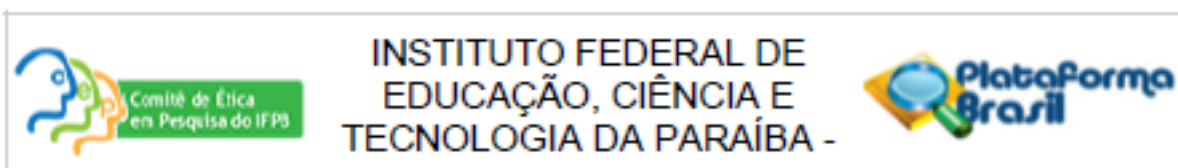
Aprovado

Necessita apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Avenida João da Mata, 256 - Jaguaribe
 Bairro: Jaguaribe CEP: 58.015-020
 UF: PB Município: JOÃO PESSOA
 Telefone: (83)3612-9725 E-mail: eticaempesquisa@ifpb.edu.br

ANEXO C



Continuação do Parecer: 1.254.057

JOAO PESSOA, 01 de Outubro de 2015

Assinado por:
Aleksandro Guedes de Lima
(Coordenador)

Endereço: Avenida João da Mata, 256 - Jaguaribe

Bairro: Jaguaribe

CEP: 58.015-020

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3612-9725

E-mail: eticaempesquisa@ifpb.edu.br

ANEXO D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa **Evasão Escolar e Permanência no Pronatec: Um enfoque a partir da Gestão das Aprendizagens Organizacionais**, desenvolvida por **Marcílio Carneiro Dias**, discente do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* - Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba – UFPB – *Campus* João Pessoa, sob orientação da Professora Dra. **Adriana Valéria Santos Diniz**.

O objetivo central do estudo é: **Analisar as estratégias de gestão educacional que são articuladas pelo *Campus* João Pessoa do IFPB a partir das aprendizagens organizacionais relacionadas às questões da permanência e da evasão no âmbito dos cursos de formação inicial e continuada ofertados pelo PRONATEC**. Os objetivos específicos são: Levantar o quadro de permanência e de evasão no âmbito dos cursos FIC ofertados pelo PRONATEC do IFPB – *Campus* João Pessoa, no período entre 2012 e 2014; Mapear, no âmbito do Programa, as medidas previstas e realizadas, no campo da gestão educacional, para a garantia da permanência e o combate à evasão; Compreender os processos de aprendizagens organizacionais relacionados à permanência à evasão e suas implicações para a gestão do Programa no IFPB – *Campus* João Pessoa; Propor contribuições para a melhoria da gestão do Programa no âmbito do IFPB *Campus* João Pessoa, de modo a aperfeiçoar a permanência e a conclusão com êxito dos cursos FIC ofertados pelo PRONATEC.

O motivo de sua participação se deve ao fato de você ter participado como bolsista do PRONATEC *Campus* João Pessoa enquanto gestor (Coordenador, Supervisor ou Orientador) e ou como gestor no *Campus* João Pessoa, tendo, portanto, informações sobre os diversos processos que contemplam o Programa. Sua participação é **voluntária** e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir do seu consentimento. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um questionário sobre dados sociais, acadêmicos e profissionais bem como a um roteiro de entrevista semiestruturada que abordará questões inerentes ao PRONATEC. A entrevista será realizada em sala reservada e será gravada. Os dados da gravação serão transcritos e armazenados em arquivos digitais, com permissão de acesso somente ao pesquisador responsável e sua orientadora. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução nº466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

Com a sua colaboração nesta pesquisa, você não terá benefício pessoal direto, mas a sua participação proporcionará a obtenção de dados que permitirão Analisar as estratégias de gestão educacional que são articuladas pelo *Campus* João Pessoa do IFPB a partir das aprendizagens organizacionais relacionadas às questões da permanência e da evasão no âmbito dos cursos de formação inicial e continuada ofertados pelo PRONATEC.

ANEXO D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Em decorrência de sua participação na pesquisa, você poderá se sentir constrangido em responder algum dos questionamentos. Para minimizar esse desconforto, você pode se recusar a responder a qualquer pergunta formulada pelo pesquisador responsável.

Os resultados desta pesquisa serão divulgados em artigos científicos e em Dissertação do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão em Organizações Aprendentes. Seu nome não será identificado em nenhum momento deste estudo.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido é redigido em 02(duas) vias, sendo 01(uma) para o participante e outra para o pesquisador. Todas as páginas do documento serão rubricadas pelo participante da pesquisa e pelo pesquisador responsável, com exceção da última página, onde serão apostas ambas as assinaturas.

Para qualquer outra informação sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo telefone (83) 99689-6445, e-mail marciliocarneirodias@gmail.com. Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do IFPB através dos seguintes canais de comunicação: telefone (83) 3612-9725, e-mail eticaempesquisa@ifpb.edu.br, endereço Avenida João da Mata, 256, Jaguaribe, João Pessoa-PB.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, abaixo assinado, fui devidamente esclarecido quanto os objetivos da pesquisa, aos procedimentos aos quais serei submetido e os possíveis riscos decorrentes da minha participação. Diante do exposto, aceito livremente participar do estudo intitulado **Evasão Escolar e Permanência no Pronatec: Um enfoque a partir da Gestão das Aprendizagens Organizacionais**, desenvolvido pelo pesquisador **Marcílio Carneiro Dias**, sob a orientação da Professora Dra. **Adriana Valéria Santos Diniz**.

João Pessoa, ____ de _____ de _____

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador responsável



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

APÊNDICE A – Questionário

I – DADOS SOCIAIS, ACADÊMICOS E PROFISSIONAIS

1 - SEXO:

MASCULINO	FEMININO
-----------	----------

2. IDADE: _____ anos.

3. NÍVEL DE ESCOLARIDADE (assinalar o maior nível):

	Graduação
	Pós-Graduação <i>Lato-sensu</i> – Especialização
	Pós-Graduação <i>Stricto-sensu</i> – Mestrado
	Pós-Graduação <i>Stricto-sensu</i> – Doutorado

4. ÁREA FORMAÇÃO ACADÊMICA:

5. ATRIBUIÇÃO NO PRONATEC E NO IFPB (entrevistados componentes da equipe PRONATEC)

Atribuição no PRONATEC(assinalar)		Cargo no IFPB (descrever)	
	Coordenador Geral		
	Coordenador Adjunto		
	Supervisor		
	Orientador		

6. TEMPO DE ATUAÇÃO NO PRONATEC (ANOS/MESES): _____

7. TEMPO DE ATUAÇÃO NO IFPB: _____



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista – supervisores

II – QUANTO À EVASÃO ESCOLAR E À PERMANÊNCIA ESCOLAR, AOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ÀS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO.

- 1) Você constata a existência de evasão no programa? Em sua opinião, o que contribui para que esta evasão ocorra?
- 2) Em sua opinião, o que contribui para que a permanência ocorra?
- 3) O PRONATEC lhe proporciona aprendizagens? Cite as principais.
- 4) Que estratégias você adota para construir suas aprendizagens no Pronatec?
- 5) Você desenvolve alguma prática de registro das aprendizagens adquiridas? Se sim, como o organiza os registros dessas aprendizagens?
- 6) Especificamente em relação à evasão e à permanência, o que você tem aprendido no âmbito do PRONATEC?
- 7) Por meio dessas aprendizagens, você transforma suas práticas como gestor do programa? De que maneira? Pode citar algumas?
- 8) Entre você e outros supervisores do programa ocorre o compartilhamento das aprendizagens adquiridas? De que maneira?
- 9) Entre o grupo existem formas de compartilhamento das aprendizagens e há práticas de análises e estudos especificamente relacionadas à evasão e a permanência? Como ocorre?
- 10) Estas aprendizagens compartilhadas mudam as práticas de gestão do Programa no *Campus*? De que maneira? Cite exemplos?
- 11) Existem formas de compartilhamento dessas aprendizagens com a coordenação do programa? De que maneira?
- 12) Que estratégias a coordenação do programa desenvolve para análise e estudo da evasão e da permanência?
- 13) A coordenação do programa promove mudanças de práticas a partir da sua aprendizagem enquanto supervisor bem como das aprendizagens compartilhadas pelo grupo? Se sim, de que maneira?
- 14) Você percebe que houve compartilhamento de aprendizagens da equipe gestora do *Campus* João Pessoa com outras organizações (outros *campus* ou entidades)? Cite exemplos.
- 15) Especificamente em relação à evasão e à permanência no âmbito do PRONATEC, houve compartilhamento de aprendizagens entre o *campus* e outras organizações? Se sim, cite exemplos.

- 16) Em sua opinião houve mudanças de práticas por parte da gestão por meio de aprendizagens adquiridas em outras organizações? Se sim, de que maneira?
- 17) Em sua opinião, é possível afirmar que a equipe gestora do IFPB e do PRONATEC tem buscado, a partir da reflexão da própria experiência, enfrentar a evasão e fortalecer a permanência dos estudantes no Programa? Ou ainda enfrenta muitas dificuldades para isto?
- 18) Gostaria de lhe deixar à vontade para outros comentários que deseje fazer.

Obrigado pela colaboração!



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista – coordenação adjunta

QUANTO À EVASÃO ESCOLAR E PERMANÊNCIA, AOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ÀS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO.

- 1) Você constata a existência de evasão no Pronatec? Em sua opinião, o que contribui para que esta evasão ocorra?
- 2) Em sua opinião, o que contribui para que a permanência ocorra?
- 3) O Pronatec lhe proporciona aprendizagens? Cite as principais.
- 4) Que estratégias você adota (ou) para construir suas aprendizagens no PRONATEC?
- 5) Como você registra as aprendizagens que você adquiriu?
- 6) Em relação à evasão e à permanência, o que você tem aprendido no âmbito do PRONATEC?
- 7) Por meio dessas aprendizagens, que estratégias você adota (ou) para combater a evasão e potencializar a permanência?
- 8) Como ocorre o compartilhamento das aprendizagens adquiridas entre você e a equipe (supervisores/orientadores/apoios) do programa no *Campus* João Pessoa?
- 9) Especificamente em relação à evasão e a permanência no âmbito do *Campus* João Pessoa, como ocorre as análises e estudos sobre esses fenômenos junto à equipe?
- 10) Que estratégias foram adotadas pelo grupo para combater a evasão e potencializar a permanência no âmbito do *Campus* João Pessoa?
- 11) A Coordenação do Programa no *Campus* João Pessoa institucionalizou novas práticas por meio das aprendizagens de cada membro e ou das aprendizagens compartilhadas em grupo? Se sim. Relate estas práticas institucionalizadas.
- 12) Houve institucionalização de práticas especificamente para combater a evasão e potencializar a permanência? Se sim, quais mudanças ocorreram?
- 13) Você percebe que houve compartilhamento de aprendizagens com outras organizações (outros *campus* ou entidades)? Cite exemplos.
- 14) Especificamente em relação à evasão e à permanência no âmbito do PRONATEC, houve compartilhamento de aprendizagens entre o *Campus* João Pessoa e outras organizações? Se sim, cite exemplos.
- 15) Em sua opinião houve mudanças de práticas por parte da coordenação do PRONATEC *Campus* João Pessoa por meio de aprendizagens adquiridas em outras organizações? Se sim, de que maneira?

- 16) Por meio dessas aprendizagens que estratégias foram desenvolvidas pela coordenação para combater a evasão e potencializar a permanência?
- 17) Em sua opinião, é possível afirmar que a equipe gestora do PRONATEC e do IFPB *Campus* João Pessoa tem buscado, a partir da reflexão da própria experiência, enfrentar a evasão e fortalecer a permanência dos estudantes no Programa? Ou ainda enfrenta muitas dificuldades para isto?
- 18) Gostaria de lhe deixar à vontade para outros comentários que deseje fazer.

Obrigado pela colaboração!



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista – coordenação geral

QUANTO À EVASÃO ESCOLAR E PERMANÊNCIA, AOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ÀS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO.

- 1) Você constata a existência de evasão no PRONATEC? Em sua opinião, o que contribui para que esta evasão ocorra?
- 2) Em sua opinião, o que contribui para que a permanência ocorra?
- 3) O Pronatec lhe proporciona (ou) aprendizagens? Cite as principais.
- 4) Que estratégias você adota (ou) para construir suas aprendizagens no Pronatec?
- 5) Como você registra (ou) as aprendizagens que você adquiriu?
- 6) Em relação à evasão e à permanência, o que você tem aprendido/aprendeu no âmbito do PRONATEC?
- 7) Por meio dessas aprendizagens, que estratégias você adota (ou) para combater a evasão e potencializar a permanência?
- 8) Como ocorria o compartilhamento das aprendizagens adquiridas entre você e a equipe do PRONATEC *Campus João Pessoa*?
- 9) Especificamente em relação à evasão e a permanência como ocorria as análises e estudos sobre esses fenômenos junto à equipe do *Campus João Pessoa*?
- 10) Quais estratégias foram adotadas pela equipe do *Campus João Pessoa* para combater a evasão e potencializar a permanência no *Campus João Pessoa*?
- 11) Você percebeu que houve institucionalização de novas práticas no *Campus João Pessoa* por meio das aprendizagens de cada membro e ou das aprendizagens compartilhadas em grupo? Se sim. Relate estas práticas institucionalizadas.
- 12) Houve institucionalização de práticas especificamente para combater a evasão e potencializar a permanência no *Campus João Pessoa*? Se sim, quais mudanças ocorreram?
- 13) Você percebe que houve compartilhamento de aprendizagens entre o *Campus João Pessoa* e com outras entidades (outros *Campus* ou outras organizações)? Cite exemplos.
- 14) Houve compartilhamento de aprendizagens entre o *Campus João Pessoa* e outras organizações, especificamente em relação à evasão e à permanência no âmbito do PRONATEC. Se sim, cite exemplos.

- 15) Em sua opinião houve mudanças de práticas por parte da coordenação do PRONATEC no *Campus* João Pessoa por meio de aprendizagens adquiridas em outras organizações? Se sim, de que maneira?
- 16) Por meio dessas aprendizagens com outras entidades, que estratégias foram desenvolvidas pela equipe do *Campus* para combater a evasão e potencializar a permanência?
- 17) Em sua opinião, é possível afirmar que a equipe gestora do *Campus* João Pessoa tem buscado, a partir da reflexão da própria experiência, enfrentar a evasão e fortalecer a permanência dos estudantes no Programa? Ou ainda enfrenta muitas dificuldades para isto?
- 18) Gostaria de lhe deixar à vontade para outros comentários que deseje fazer.

Obrigado pela colaboração!

APÊNDICE E

Quadro para análise da evasão e permanência escolar

Entrevistados	EVASÃO ESCOLAR E PERMANÊNCIA			
	fatores da evasão	aprendizagens com a evasão	fatores da permanência	aprendizagens com a permanência
S-1				
S-2				
S-3				
S-4				
S-5				
S-6				
S-7				
S-8				
S-9				
S-10				
S-11				
S-12				
S-13				
S-14				
C-1				
C-2				

APÊNDICE F

Quadro para análise da aprendizagem no nível individual

Entrevistados	APRENDIZAGEM INDIVIDUAL (AI)		
	Processo: Geração da Aprendizagem e Aquisição do conhecimento		
	Categorias		
	Busca de informações	Observação	Treinamento
S-1			
S-2			
S-3			
S-4			
S-5			
S-6			
S-7			
S-8			
S-9			
S-10			
S-12			
S-13			
S-14			
C-1			
C-2			

APÊNDICE G

Quadro para análise da aprendizagem no nível de grupo

Entrevistados	APRENDIZAGEM EM GRUPO		
	Processos: Compreensão e Disseminação		
	Categorias		
	Socialização	Discussão	Geração de Ideias
S-1			
S-2			
S-3			
S-4			
S-5			
S-6			
S-7			
S-8			
S-9			
S-10			
S-12			
S-13			
S-14			
C-1			
C-2			

APÊNDICE H

Quadro para análise da aprendizagem no nível organizacional

Entrevistados	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL		
	Processos: Institucionalização		
	Categorias: Sistematização e Mudanças de práticas		
	Operacionais	Gerenciais	Culturais
S-1			
S-2			
S-3			
S-4			
S-5			
S-6			
S-7			
S-8			
S-9			
S-10			
S-12			
S-13			
S-14			
C-1			
C-2			

APÊNDICE I

Quadro para análise da aprendizagem no nível interorganizacional

Entrevistados	APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL (AINTER)		
	Processo: Parceria entre as organizações		
	Categorias: Compartilhamento de		
	Práticas de Trabalho	Processo produtivo	Inovação tecnológica
S-1			
S-2			
S-3			
S-4			
S-5			
S-6			
S-7			
S-8			
S-9			
S-10			
S-12			
S-13			
S-14			
C-1			
C-2			

APÊNDICE J

Quadro para análise das estratégias articuladas pela equipe gestora

Entrevistados	ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ARTICULADAS PELA EQUIPE GESTORA DO PRONATEC NO IFPB <i>Campus</i> João Pessoa - Medidas realizadas			
	Categorias			
	Individual	Grupo	Organizacional	Interorganizacional
S-1				
S-2				
S-3				
S-4				
S-5				
S-6				
S-7				
S-8				
S-9				
S-10				
S-12				
S-13				
S-14				
C-1				
C-2				

APÊNDICE K - Leis e Decretos-Lei do PRONATEC – 2011 a 2014

LEI	FINALIDADE
12513, de 26 de outubro de 2011	Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec); altera as Leis nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, que regula o Programa do Seguro-Desemprego, o Abono Salarial e institui o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), nº 8.212, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre a organização da Seguridade Social e institui Plano de Custeio, nº 10.260, de 12 de julho de 2001, que dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior, e nº 11.129, de 30 de junho de 2005, que institui o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (ProJovem); e dá outras providências.
12.816, de 5 de junho de 2013.	Altera as Leis nºs 12.513, de 26 de outubro de 2011, para ampliar o rol de beneficiários e ofertantes da Bolsa-Formação Estudante, no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - PRONATEC; 9.250, de 26 de dezembro de 1995, para estabelecer que as bolsas recebidas pelos servidores das redes públicas de educação profissional, científica e tecnológica, no âmbito do Pronatec, não caracterizam contraprestação de serviços nem vantagem para o doador, para efeito do imposto sobre a renda; 8.212, de 24 de julho de 1991, para alterar as condições de incidência da contribuição previdenciária sobre planos educacionais e bolsas de estudo; e 6.687, de 17 de setembro de 1979, para permitir que a Fundação Joaquim Nabuco ofereça bolsas de estudo e pesquisa; dispõe sobre o apoio da União às redes públicas de educação básica na aquisição de veículos para o transporte escolar; e permite que os entes federados usem o registro de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em ações e projetos educacionais.
DECRETO LEI	FINALIDADE
7589, de 26 de novembro de 2011	Fica instituída, no âmbito do Ministério da Educação, a Rede e-Tec Brasil com a finalidade de desenvolver a educação profissional e tecnológica na modalidade de educação a distância, ampliando e democratizando a oferta e o acesso à educação profissional pública e gratuita no País.

Fonte: Adaptado do site: <<http://pronatec.mec.gov.br>>. Acesso em 08.abr.2015.

APÊNDICE L - Portarias do PRONATEC – 2011 a 2014

PORTARIAS	FINALIDADE
1568, de 03 de novembro de 2011	Aprova o Guia Pronatec de cursos de formação inicial e continuada – FIC, elaborado pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, disponibilizado no sítio eletrônico oficial do Ministério da Educação.
185, de 12 de março de 2012	Fixa diretrizes para execução da Bolsa-Formação no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - Pronatec, nos termos da Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011, e dá outras providências.
1232, de 05 de outubro de 2012	Aprova a segunda edição do Guia Pronatec de cursos de formação inicial e continuada – FIC, relativo ao ano de 2012, revisada e atualizada pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, na forma do Anexo a esta Portaria.
160, de 05 de março de 2013	Dispõe sobre a habilitação das instituições privadas de ensino superior e de educação profissional técnica de nível médio e sobre a adesão das respectivas mantenedoras ao Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - Pronatec, e dá outras providências.
161, de 06 de março de 2013	Dispõe sobre o Fundo de Financiamento Estudantil, na modalidade de educação profissional e tecnológica.
168, de 07 de março de 2013	Dispõe sobre a oferta Bolsa-Formação no âmbito do Pronatec.
362, de 26 de abril de 2013	Dispõe sobre a alteração no art.74 da Portaria MEC nº 168, de 07 de março de 2013.
020, de 27 de junho de 2013	Dispõe sobre a Tabela de mapeamento de cursos técnicos para oferta na forma subsequente por intermédio da Bolsa-Formação Estudante e correlação com cursos de graduação.
899, de 20 de setembro de 2013	Aprova a terceira edição do Guia Pronatec de cursos de formação inicial e continuada – FIC, revisada e atualizada pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, na forma do Anexo a esta Portaria.
1007, de 09 de outubro de 2013	Altera a Portaria MEC nº168, de 07 de março de 2013, que dispõe sobre a oferta da Bolsa-Formação no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec)
01, de 29 de janeiro de 2014	Altera a Portaria SETEC/MEC nº20, de 27 de junho de 2013, que aprova a Tabela de Mapeamento de cursos técnicos para oferta no âmbito do Pronatec.
114, de 07 de fevereiro de 2014	Altera a Portaria MEC nº168, de 7 de março de 2013, que dispõe sobre a oferta da Bolsa-Formação no âmbito do Pronatec.

701, de 13 de agosto de 2014	Altera a Portaria MEC nº 160, de 5 de março de 2013, que dispõe sobre a habilitação de instituições e sobre a adesão das respectivas mantenedoras ao Pronatec.
991, de 26 de abril de 2014	Altera a Portaria MEC nº168, de 7 de março de 2013, que dispõe sobre a oferta da Bolsa-Formação no âmbito do Pronatec.

Fonte: Adaptado do site:<<http://pronatec.mec.gov.br>> Acesso em 08.abr.2015.

APÊNDICE M - Resoluções do PRONATEC – 2011 a 2014

Estaduais, Municipais e Distrital	
RESOLUÇÕES	FINALIDADE
23, de 28 de março de 2012	Estabelece orientações, critérios e procedimentos para a transferência de recursos financeiros ao Distrito Federal e aos Estados, por intermédio dos órgãos gestores da educação profissional e tecnológica, visando à oferta de Bolsa-Formação no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), bem como para a execução e a prestação de contas desses recursos, a partir de 2012.
08, de 20 de março de 2013	Estabelece procedimentos para a transferência de recursos financeiros ao Distrito Federal, a estados e municípios, por intermédio dos órgãos gestores da educação profissional e tecnológica, visando à oferta de Bolsa-Formação no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), bem como para a execução e a prestação de contas desses recursos, a partir de 2013.
39, de 10 de outubro de 2013	Altera a Resolução CD/FNDE nº 8, de 20 de março de 2013, que estabelece procedimentos para a transferência de recursos financeiros ao Distrito Federal, a estados e municípios, por intermédio dos órgãos gestores da educação profissional e tecnológica, visando à oferta de Bolsa-Formação no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), bem como para a execução e a prestação de contas desses recursos, a partir de 2013.
03, de 06 de março de 2014	Altera o art. 3º da Resolução nº 8, de 20 de março de 2013, que estabelece procedimentos para a transferência de recursos financeiros ao Distrito Federal, a estados e municípios, por intermédio dos órgãos gestores da educação profissional e tecnológica, visando à oferta de Bolsa-Formação no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec).
Serviços Nacionais de Aprendizagem (SNA)	
RESOLUÇÕES	FINALIDADE
61, de 11 de novembro de 2011	Estabelecer orientações, critérios e procedimentos para a transferência de recursos financeiros para a oferta de bolsas-formação em cursos de educação profissional e tecnológica vinculados aos serviços nacionais de aprendizagem, no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), bem como para a execução e a prestação de contas desses recursos, a partir de 2011.
66, de 25 de novembro de 2011	Alterar o texto da Resolução CD/FNDE nº 61, de 11 de novembro de 2011 , que, na sua íntegra, passa a vigorar com a seguinte redação

74, de 28 de dezembro de 2011	Alterar o § 1º do Art. 9º e a numeração dos artigos finais, a partir do Art. 20 da Resolução CD/FNDE nº 61 de 11 de novembro de 2011.
03, de 16 de março de 2012	Alterar o texto da Resolução CD/FNDE nº 61, de 11 de novembro de 2011 , que passa a vigorar, na sua íntegra, com a seguinte redação
33, de 15 de agosto de 2012	Alterar o § 4º do art. 8º da Resolução CD/FNDE nº 3, de 16 de março de 2012.
07, de 20 de março de 2013	Alterar o art. 3º da Resolução nº 7, de 20 de março de 2013 , que passa a vigorar com o teor desta.
55, de 13 de dezembro de 2013	Estabelece procedimentos para a transferência de recursos financeiros da Bolsa- Formação do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) aos serviços nacionais de aprendizagem participantes da Rede e-Tec Brasil, para que estes ofereçam educação profissional e tecnológica na modalidade a distância, executem e prestem contas desses recursos, a partir de 2013.
02, de 06 de março de 2014	Alterar o art. 3º da Resolução nº 7, de 20 de março de 2013 , que passa a vigorar com o teor desta.
Instituições de Ensino Superior e de Ensino Técnico de Nível Médio (IES e ETNM) – Privadas	
RESOLUÇÕES	FINALIDADE
30, 05 de julho de 2013	Estabelece procedimentos para o pagamento da Bolsa-Formação Estudante às mantenedoras de instituições privadas de ensino superior e de educação profissional técnica de nível médio, ofertada na forma subsequente, no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec).
50, 11 de dezembro de 2013	Altera os arts. 2º, 3º, 5º e 6º da Resolução CD/FNDE nº 30, de 5 de julho de 2013, que estabelece procedimentos para o pagamento da Bolsa-Formação Estudante a mantenedoras de instituições privadas de ensino superior e de educação profissional técnica de nível médio, ofertada na forma subsequente, no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec).

Fonte: Adaptado do site: <<http://pronatec.mec.gov.br>>. Acesso em 08.abr.2015.

APÊNDICE N - Tabela de concluintes por supervisor – ano 2012

S	VAGAS OFERTADAS	MATRÍCULAS EFETUADAS	CONCLUINTES					
			H	%	M	%	TOTAIS	%
S1	100	93	10	10,75	36	38,71	46	49,46
S2	215	200	60	30,00	70	35,00	130	65,00
S3	265	225	41	18,22	130	57,78	171	76,00
S4	90	52	52	100,00	0	0,00	52	100,00
S5	60	63	34	53,97	0	0,00	34	53,97
S6	100	105	55	52,38	8	7,62	63	60,00
S7	165	148	78	52,70	6	4,05	84	56,76
TOTAIS	995	886	330	37,25	250	28,22	580	65,46

Fonte: SISTEC, 2015. Adaptada pelo autor, 2015.

H = Homem/ M = Mulher/ S = Supervisor

APÊNDICE O - Tabela de concluintes por supervisor – ano 2013

SUPERVISOR	VAGAS OFERTADAS	MATRÍCULAS EFETUADAS	CONCLUINTES - 2013					
			H	%	M	%	Totais	%
S1	200	199	49	24,62	90	45,23	139	69,85
S2	320	300	46	15,33	131	43,67	177	59,00
S3	200	194	33	17,01	105	54,12	138	71,13
S4	200	143	52	36,36	75	52,45	127	88,81
S5	100	93	63	67,74	8	8,60	71	76,34
S6	170	161	75	46,58	26	16,15	101	62,73
S7	130	118	66	55,93	11	9,32	77	65,25
S8	160	153	42	27,45	57	37,25	99	64,71
S9	90	89	63	70,79	18	20,22	81	91,01
S10	120	101	18	17,82	56	55,45	74	73,27
S11	40	37	29	78,38	0	0,00	29	78,38
S12	80	52	13	25,00	36	69,23	49	94,23
S13	40	24	12	50,00	4	16,67	16	66,67
S14	40	27	6	22,22	8	29,63	14	51,85
S15	45	36	22	61,11	7	19,44	29	80,56
S16	35	31	23	74,19	1	3,23	24	77,42
S17	40	29	11	37,93	13	44,83	24	82,76
S18	80	66	9	13,64	31	46,97	40	60,61
S19	120	117	21	17,95	58	49,57	79	67,52
TOTAIS	2210	1970	653	33,15	735	37,31	1388	70,46

Fonte: SISTEC, 2015. Adaptada pelo autor, 2015.

H = Homem/ M = Mulher/ S = Supervisor

APÊNDICE P - Tabela de não concluintes por supervisor - ano 2013

S	OF	MAT	EVADIDOS						DESISTENTES						REPROVADOS						TG	
			H	%	M	%	TOTAL	%	H	%	M	%	TOTAL	%	H	%	M	%	TOTAL	%	NC	%
1	200	199	18	9,05	25	12,56	43	21,61	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	4,02	8	4,02	16	8,04	59	29,65
2	320	300	40	13,33	77	25,67	117	39,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	1,00	3	1,00	6	2,00	123	41,00
3	200	194	8	4,12	39	20,10	47	24,23	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	1,55	6	3,09	9	4,64	56	28,87
4	200	143	2	1,40	7	4,90	9	6,29	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	3,50	2	1,40	7	4,90	16	11,19
5	100	93	20	21,51	1	1,08	21	22,58	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,08	0	0,00	1	1,08	22	23,66
6	170	161	25	15,53	11	6,83	36	22,36	1	0,62	3	1,86	4	2,48	19	11,80	1	0,62	20	12,42	60	37,27
7	130	118	33	27,97	8	6,78	41	34,75	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	41	34,75
8	160	153	13	8,50	24	15,69	37	24,18	0	0,00	0	0,00	0	0,00	7	4,58	10	6,54	17	11,11	54	35,29
9	90	89	8	8,99	0	0,00	8	8,99	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	8,99
10	120	101	3	2,97	7	6,93	10	9,90	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	7,92	9	8,91	17	16,83	27	26,73
11	40	37	2	5,41	0	0,00	2	5,41	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	16,22	0	0,00	6	16,22	8	21,62
12	80	52	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	5,77	3	5,77	3	5,77
13	40	24	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	7	29,17	1	4,17	8	33,33	8	33,33
14	40	27	2	7,41	5	18,52	7	25,93	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	11,11	3	11,11	6	22,22	13	48,15
15	45	36	2	5,56	1	2,78	3	8,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	8,33	1	2,78	4	11,11	7	19,44
16	35	31	7	22,58	0	0,00	7	22,58	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	7	22,58
17	40	29	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	6,90	3	10,34	5	17,24	5	17,24
18	80	66	4	6,06	13	19,70	17	25,76	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,52	8	12,12	9	13,64	26	39,39
19	120	117	9	7,69	26	22,22	35	29,91	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	1,71	1	0,85	3	2,56	38	32,48
TOTAIS	2210	1970	196	9,95	244	12,39	440	22,34	1	0,05	3	0,15	4	0,20	78	3,96	59	2,99	137	6,95	581	29,49

Fonte: SISTEC, 2015. Adaptada pelo autor, 2015.

H = Homem/ M = Mulher/ MAT = Matrículas efetuadas/ NC = Não Concluintes/ OF = Oferta de vagas/ S = Supervisor/ TG = Total Geral

APÊNDICE Q - Tabela de concluintes por supervisor – 2014.1

S	VAGAS OFERTADAS	MATRÍCULAS EFETUADAS	CONCLUINTES					
			H	%	M	%	TOTAIS	%
S3	80	78	21	26,92	46	58,97	67	85,90
S4	164	145	42	28,97	73	50,34	115	79,31
S5	120	112	44	39,29	39	34,82	83	74,11
S6	160	128	33	25,78	63	49,22	96	75,00
S7	160	125	39	31,20	63	50,40	102	81,60
S8	160	142	23	16,20	74	52,11	97	68,31
S9	160	129	34	26,36	74	57,36	108	83,72
S10	80	72	11	15,28	33	45,83	44	61,11
S13	120	104	37	35,58	49	47,12	86	82,69
S14	160	134	27	20,15	74	55,22	101	75,37
S20	144	129	38	29,46	75	58,14	113	87,60
S21	60	52	19	36,54	24	46,15	43	82,69
S22	60	46	8	17,39	28	60,87	36	78,26
S23	100	95	0	0,00	71	74,74	71	74,74
TOTAIS	1728	1491	376	25,22	786	52,72	1162	77,93

Fonte: SISTEC, 2015. Adaptada pelo autor, 2015.

H = Homem/ M = Mulher/ S = Supervisor

APÊNDICE R - Tabela de não concluintes por supervisor - 2014.1

S	OF	MAT	EVADIDOS						DESISTENTES						REPROVADOS						TG	
			H	%	M	%	TOTAL	%	H	%	M	%	TOTAL	%	H	%	M	%	TOTAL	%	NC	%
3	80	78	5	6,41	6	7,69	11	14,10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	11	14,10
4	164	145	7	4,83	14	9,66	21	14,48	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	2,76	5	3,45	9	6,21	30	20,69
5	120	112	2	1,79	12	10,71	14	12,50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	7,14	7	6,25	15	13,39	29	25,89
6	160	128	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	6,25	24	18,75	32	25,00	32	25,00
7	160	125	9	7,20	14	11,20	23	18,40	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	23	18,40
8	160	142	7	4,93	19	13,38	26	18,31	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	4,23	13	9,15	19	13,38	45	31,69
9	160	129	5	3,88	10	7,75	15	11,63	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	2,33	3	2,33	6	4,65	21	16,28
10	80	72	6	8,33	4	5,56	10	13,89	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	6,94	13	18,06	18	25,00	28	38,89
13	120	104	2	1,92	13	12,50	15	14,42	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	1,92	1	0,96	3	2,88	18	17,31
14	160	134	5	3,73	15	11,19	20	14,93	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	1,49	11	8,21	13	9,70	33	24,63
20	144	129	4	3,10	3	2,33	7	5,43	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	3,88	4	3,10	9	6,98	16	12,40
21	60	52	5	9,62	4	7,69	9	17,31	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	9	17,31
22	60	46	4	8,70	6	13,04	10	21,74	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	10	21,74
23	100	95	0	0,00	22	23,16	22	23,16	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	2,11	2	2,11	24	25,26
TOTAIS	1728	1491	61	4,09	142	9,52	203	13,62	0	0,00	0	0,00	0	0,00	43	2,88	83	5,57	126	8,45	329	22,07

Fonte: SISTEC, 2015. Adaptada pela autor, 2015.

H = Homem/ M = Mulher/ MAT = Matrículas efetuadas/ NC = Não Concluintes/ OF = Oferta de vagas/ S = Supervisor/ TG = Total Geral