

FUNDAÇÃO SANTO ANDRÉ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO ESTADO, POLÍTICAS PÚBLICAS E
GESTÃO DE ENTIDADES DA SOCIEDADE CIVIL

Kátia Ines de Carvalho Fedrigo
Laerte Fedrigo

**EVASÃO NAS FACULDADES DE TECNOLOGIA DO
CENTRO PAULA SOUZA**

**Ator que declara o problema: Superintendente do
Centro Paula Souza**

Santo André
2016

FUNDAÇÃO SANTO ANDRÉ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO ESTADO, POLÍTICAS PÚBLICAS E
GESTÃO DE ENTIDADES DA SOCIEDADE CIVIL

Kátia Ines de Carvalho Fedrigo
Laerte Fedrigo

**EVASÃO NAS FACULDADES DE TECNOLOGIA DO
CENTRO PAULA SOUZA**

**Ator que declara o problema: Superintendente do
Centro Paula Souza**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Comissão Avaliadora
como exigência parcial para obtenção
do certificado de conclusão do curso
de Especialização em Estado,
Políticas Públicas e Gestão de
Entidades da Sociedade Civil.

Orientadora: Alessandra Atti

Santo André
2016

SUMÁRIO

1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	3
2 NÓS EXPLICATIVOS	6
2.1 Identificação do nós críticos	10
2.1.1 NC 1: Corpo docente despreparado para práticas metodológicas motivadoras e significativas	11
2.1.2 NC2: Estudantes com capital cultural aquém das expectativas do ensino superior	12
2.1.3 NC3: Estudantes com pouco recurso financeiro	13
3 ÁRVORE DO PROBLEMA	14
4 DETALHAMENTO DAS AÇÕES PROPOSTAS PARA EQUACIONAR OS NÓS CRÍTICOS	15
5 ANÁLISE DE ATORES	18
6 ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES	26
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
8 REFERÊNCIAS	30

1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Durante muitos anos na história do Brasil, o acesso ao ensino superior foi um privilégio de poucos. Não é preciso voltar muito no tempo para se constatar esta triste realidade. Conforme dados do Ministério da Educação – MEC (2015), em 1992 pouco mais de um milhão de brasileiros ingressavam as fileiras do ensino superior. Como relata Bruno Moreno (2016), não mais do que 6% da população brasileira com idade entre 18 e 24 anos que terminava o ensino médio conseguia ingressar na faculdade.

Essa realidade mudou sensivelmente nas duas últimas décadas. Segundo dados do MEC (2015), em 2012, o número de brasileiros ingressantes no ensino superior superou a marca de sete milhões, de tal sorte que a taxa de matrículas de jovens entre 18 e 24 anos, concluintes do ensino médio, em cursos superiores chegou a 16% (MORENO, 2016). Isso se deu, obviamente, por conta do aumento do número de vagas no ensino superior, público e privado, mas também por decorrência da implantação de uma série de programas sociais, que abriram portas para um contingente de jovens, cujos pais sequer sonharam com tal possibilidade.

Neste contexto de mudanças no ensino superior, percebem-se também avanços importantes no que diz respeito ao ensino superior tecnológico, especialmente oferecido pela esfera pública. Tanto o Governo Federal quanto Governos Estaduais lançaram mão de investimentos importantes para a efetiva ampliação do potencial de formação de tecnólogos em todo o país. Os dados do MEC (2014) indicam que o número total de matrículas nessa modalidade de ensino superior passou de pouco mais de cem mil em 2003 para quase um milhão em 2013, o que representa um crescimento anual médio da ordem 25%.

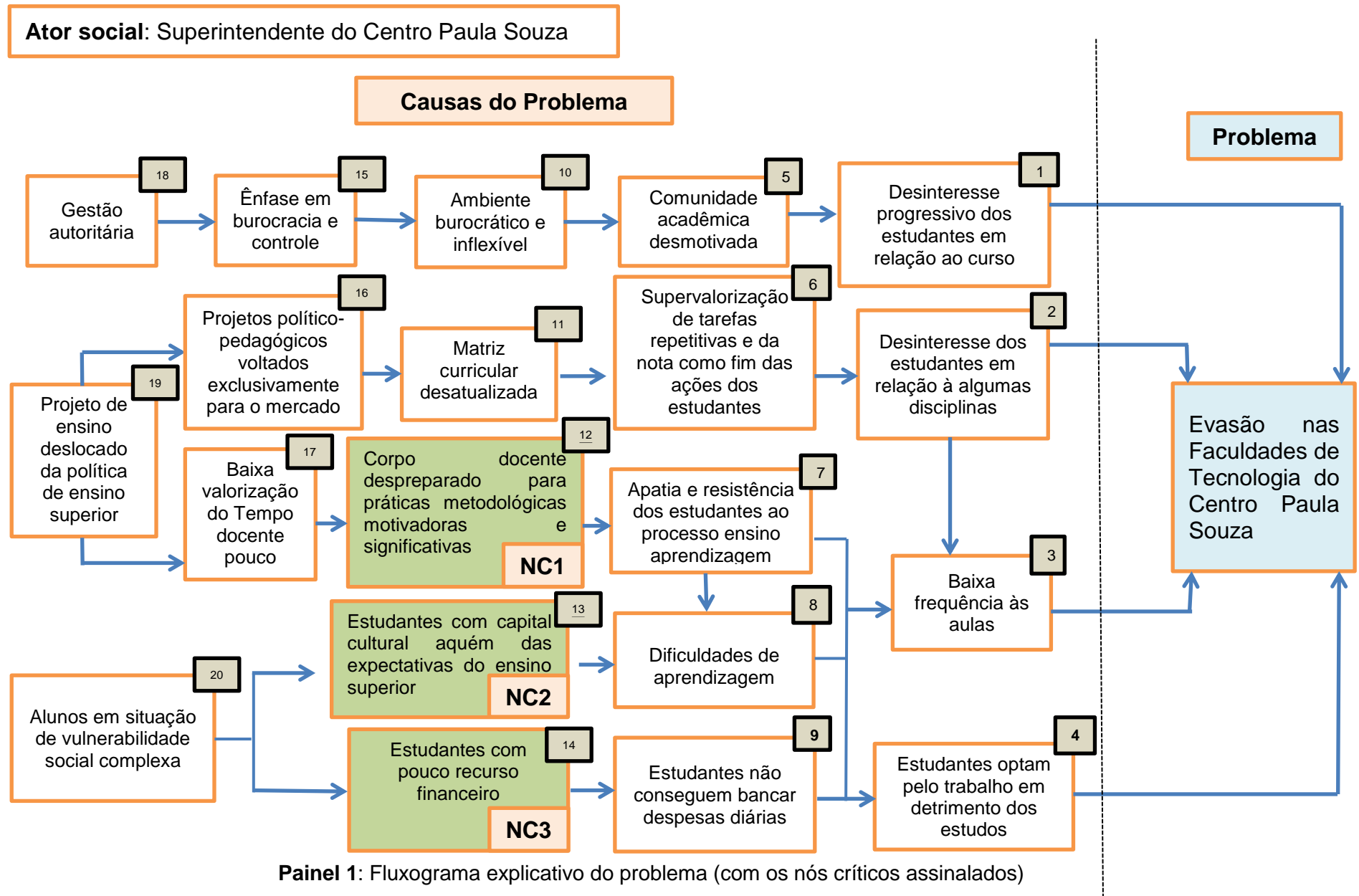
Indiscutivelmente, uma das instituições que contribuiu sobremaneira para esse exponencial crescimento do número de vagas no ensino superior tecnológico foi o Centro Paula Souza (CPS). O CPS é uma instituição de ensino vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo, criado pelo Decreto-Lei Estadual de 6 de outubro de 1969, como entidade autárquica, com sede e foro na Cidade de São Paulo, investido de personalidade jurídica, com patrimônio próprio e autonomia administrativa financeira, didática e disciplinar. Tem por finalidade a articulação, a realização e o

desenvolvimento da educação profissional e tecnológica em seus diferentes níveis e modalidades, podendo, segundo seu interesse e respeitada a legislação, manter Cursos de Educação Básica, Cursos de Educação Superior Tecnológica e Cursos de Pós-Graduação. Nesta perspectiva, é responsável por administrar as Escolas Técnicas (Etec) e as Faculdades de Tecnologia (Fatec) do Estado de São Paulo, que se constituem em Unidades de Ensino.

Apesar da sua longa trajetória, foi também nos últimos anos que se deu o seu grande surto expansionista. Conforme dados do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), em 2014 o CPS administra 63 Fatec, contra apenas 11 em 1999. Essa abrangência se deu também na oferta de cursos e de vagas, uma vez que ao final de 2014 eram oferecidos 70 cursos superiores presenciais, distribuídos em 10 eixos tecnológicos, nos quais eram atendidos cerca de 70 mil alunos no Ensino Superior Tecnológico, e outro a distância, no qual eram atendidos 1.100 alunos (PDI, 2014, p. 22-23).

Mas, neste contexto, nem tudo são flores. Uma análise atenta a partir das Unidades de Ensino Superior do CPS, as Fatec, revela uma triste realidade: a evasão no ensino superior tecnológico. Dados da Instituição indicam que, em média, o número de concluintes nos cursos superiores tecnológicos da instituição não chega a 22% dos ingressantes (PDI, 2014). Por essa razão, este grupo escolheu como situação-problema de pesquisa para o seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) a **evasão no ensino superior tecnológico**, tomando por base as Fatec.

Com base nas observações de Greiner Costa (2014), o que se procurou fazer neste trabalho foi desenvolver um exercício com vistas a experimentar metodologias aplicadas à análise de problemas e formulação de propostas de solução, a partir da simulação de uma situação real do cotidiano. Neste caso, simulou-se que a equipe foi encarregada de enfrentar uma situação-problema (**A Evasão nas Faculdades de Tecnologia do Centro Paula Souza**), a partir de uma demanda da Superintendência da Instituição. Buscou-se praticar o exercício de diagnosticar e explicar a situação-problema e propor ações para a sua superação. Assim, além do Fluxograma Explicativo da situação-problema foram elaborados os painéis de detalhamento das ações propostas para equacionar os Nós Críticos, de análise de atores e do quadro síntese para análise de riscos e fragilidades.



2 NÓS EXPLICATIVOS

A identificação da situação-problema objeto deste trabalho, **Evasão nas Faculdades de Tecnologia do Centro Paula Souza**, advém de uma análise da realidade e do campo de atuação da Superintendência do CPS. Compreendendo a gravidade do problema e de suas consequências, o agente político que declara o problema entendeu como necessária a elaboração de um diagnóstico que permitisse levantar as causas que geraram a situação-problema, nas quais pretende atuar. As relações de causalidade existentes são indicadas a partir dos nós explicativos do fluxograma, num total de 20, culminando na causa primária, a situação-problema 1.

O Brasil é um país onde, por circunstâncias históricas, as demandas sociais ultrapassam a capacidade de financiamento do estado. Por outro lado, em consonância com o resto do mundo, passa por uma série de mudanças econômicas que demandam uma força de trabalho cada vez mais qualificada. A hora, portanto, é de potencializar a capacidade produtiva e não o inverso. Além do fechamento de cursos relevantes e estratégicos, a evasão no ensino superior tecnológico nas Fatec implica no desperdício de tempo e recursos e na conseqüente redução do potencial empregatício de jovens e adultos, do potencial acadêmico-científico e do potencial para a promoção da pesquisa e do desenvolvimento tecnológico no estado e no país. Diagnosticar e propor soluções para a questão, porquanto, é de extrema relevância, senão para uma solução definitiva, pelo menos para amenizar as suas conseqüências mais perversas.

A evasão no ensino superior tem sido objeto de reflexão e ações de vários autores da área de educação, com destaque para os trabalhos de Cristiane Aparecida Baggi e Doraci Alves Lopes (2011), Valéria Cordeiro Fernandes Belletati (2011) e Edson Detregiaghi Filho (2012). Insere-se neste contexto o relatório da Comissão Especial de Estudos sobre a Evasão nas Universidades Públicas Brasileiras (MEC, 1997). Além da caracterização da evasão, esses estudos fornecem subsídios para o diagnóstico da situação-problema, bem como para a propositura de ações para o seu enfrentamento. Acima de tudo, eles ampliam o escopo de observação e análise do fenômeno da evasão para além de suas dimensões quantitativas, configurando-a como uma questão mais complexa, que se apresenta pela ausência de diálogo entre a prática educativa, o estudante que se forma e o contexto contemporâneo.

Nesta perspectiva, os nós-explicativos da situação-problema foram relacionados a partir de três cadeias causais. A primeira delas parte da percepção de que o CPS tem uma gestão autoritária (Nó Explicativo 18), que dá muita ênfase em burocracia e controle (15) e pouca ou nenhuma ênfase em gestão e relações democráticas e participativas. A gestão autoritária cria um ambiente altamente burocrático e inflexível (10), que desmotiva a comunidade acadêmica (5). Num ambiente dessa natureza, prevalece a ausência de diálogo aberto e livre sobre problemas, percepções e contribuições de docentes, discentes e funcionários. Sem sombra de dúvidas, a impossibilidade de discussão e construção coletiva de soluções para os obstáculos enfrentados pelos envolvidos no cotidiano da prática educacional desestimula a comunidade acadêmica, levado ao desinteresse progressivo dos alunos em relação ao curso (1) e à evasão. Como esclarece Katia Siqueira Freitas,

É inegável que a gestão, em todos os campos da atividade humana, tem desempenhado um papel cada vez mais relevante e, ao mesmo tempo, mais discutido e contraditório na sociedade em grandes crises econômica, moral e de confiança social nos gestores e políticos das nações. Como já foi referido no campo educacional, as pesquisas têm indicado uma correlação positiva entre a qualidade do processo educacional e o bom desempenho dos seus gestores. Nessa direção, Luck e colaboradores (2008) relatam vários casos, nacionais e internacionais, de mudança do estado indesejado de falta de confiança, apatia e desânimo de professores e equipes escolares para o de confiança, respeito, proatividade e sucesso escolar a partir da postura democrática participativa e do trabalho do gestor engajado, comprometido com seu papel e agindo como mediador de novas possibilidades e metas coletivamente definidas e almejadas pelo coletivo de profissionais da educação e pelas políticas. (FREITAS, 2009, p 168.)

Com o advento das novas tecnologias de comunicação e de informação, o mundo e as relações que o constituem foram alteradas profundamente em todas as dimensões da vida; menos na escola. Enquanto o mundo se configura em redes, multidisciplinaridade e relações colaborativas, possibilitando ações criativas e inovadoras, a escola insiste em fazer sobreviver um modelo comprometido por grades e cronogramas rígidos e por critérios avaliativos tradicionais. Como analisa Maria Cândia Moraes, as coisas não mudam na educação pelas dificuldades de adaptação, diante da necessidade de revisão da maneira de ensinar e de aprender. Embora percebam as transformações do mundo, a maioria dos profissionais da educação continua repercutindo a forma como foram ensinados "... reforçando o

velho ensino, afastando o aprendiz do seu próprio processo de construção do conhecimento, conservando, assim, um modelo de sociedade que produz seres incompetentes, incapazes de criar, pensar, construir e reconstruir conhecimento” (MORAES, 2001, p 3). A sociedade conectada em todas as suas instâncias requer um novo paradigma educacional, mas como enfatiza Giovani de Arruda Campos,

[...] nas instituições de ensino, prevalece a transmissão de conhecimento do professor para o aluno em uma via de mão única, com exceção de eventuais debates, mas em que prevalece o professor no centro. Nesse sentido, podemos dizer ainda que o modelo de comunicação institucionalizado continua sendo o tradicional [...] Abordagem educacional transmissionista que elege o emissor, neste caso, o professor, como carcereiro do conhecimento, da ciência, daquilo que é verdade. (CAMPOS, 2013, p.4-5.)

No caso do CPS, nas avaliações institucionais internas ou em prospecções informais sobre nível de satisfação do alunado são recorrentes as reclamações sobre procedimentos didáticos arcaicos e desconectados da realidade, estrutura rígida de horários, controles de frequência e de avaliação que repetem algumas situações do ensino médio. Acrescenta-se a insistência com a formação tecnológica quase que exclusivamente focada no mercado de trabalho, sem levar em conta que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (1996)¹ preconiza que as instituições de ensino superior tecnológico devem buscar a formação não só para o **mercado**, mas para o **mundo do trabalho**, do cidadão ético e responsável, capaz de contribuir para a construção de conhecimento e estratégias sustentáveis de inovação, com vistas à resolução de problemas focados nas demandas da **sociedade**.

Foi esta constatação que deu origem à segunda cadeia causal dos nós-explicativos da situação-problema, qual seja que o CPS tem um projeto de ensino deslocado da política de ensino superior tecnológico (19), que resulta na formatação de projetos político-pedagógicos voltados exclusivamente para o mercado (16), com matrizes curriculares desatualizadas (11), que hipervaloriza tarefas repetitivas e a nota como fim único de todas as ações do estudante (6). O resultado dessa política pedagógica não poderia ser outro senão o desinteresse dos estudantes em relação a algumas disciplinas (2), com a conseqüente baixa frequência às aulas (3).

A relação causal formada a partir do nó explicativo 19, **projeto de ensino deslocado da política de ensino superior tecnológico**, possui relação direta

¹ Cabe lembrar que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 foi alterada pela Lei N^o. 10.639, de 19 de janeiro de 2003 e pela Lei N^o. 11.645, de 10 de março de 2008.

também com a **baixa valorização do tempo docente**, nó explicativo 17, representada pelo regime de contratação horista e pela não implementação do regime de jornada integral, que remunera o tempo docente dedicado a estudos, pesquisas e outras atividades acadêmicas que não a sala de aula. Como elucida Antônio de Pádua Bosi (2007), essa situação de precarização e instabilidade, que leva os docentes a realizarem jornadas parciais em diferentes instituições, impacta a qualidade de sua prática didática e de sua relação com os estudantes. À medida que o docente tenha o seu tempo valorizado, ele pode, por meio do estudo e da pesquisa, colocar-se em contato com o mundo e suas transformações, de modo a ampliar e fortalecer seu repertório geral e específico e, a partir disso, sentir-se motivado a praticar formas didáticas motivadoras e significativas.

Não é o caso do CPS, onde o corpo docente se vê obrigado a jornadas extensas de trabalho, correndo entre uma unidade de ensino e outra, muitas vezes se deslocando para outras cidades. Não existe ali a prática da jornada de dedicação exclusiva e são poucos os professores incluídos no regime de jornada integral de trabalho, o que contraria a LDB, que determina que as IES tenham pelo menos um terço do corpo docente em regime de tempo integral. O resultado desse processo não poderia ser outro, senão um corpo docente despreparado para práticas metodológicas motivadoras e significativas (12) o que acaba resultando em estudantes apáticos e resistentes ao processo ensino-aprendizagem (7), sendo que as dificuldades de aprendizagem (8) daí decorrentes também fazem com que o aluno tenha baixa frequência às aulas (3).

Os estudos em que se baseia este trabalho enfatizam também a complexidade dos contextos a que os estudantes respondem com a evasão e a prevalência das causas relacionadas a carências materiais e cognitivas ou à falta de sintonia entre realidade e expectativa do estudante versus realidade e expectativa da instituição. Como demonstra Nadir Zago (2006), por exemplo, a ampliação do acesso à educação superior aumentou a presença nas salas de aulas de estudantes em situação de vulnerabilidade social, cujo desempenho será marcado pela defasagem entre seu capital cultural e o capital cultural necessário para transitar pelo ensino superior com alguma naturalidade. Por vezes, acrescenta a autora, o estudante em situação de vulnerabilidade social não tem sequer como garantir sua locomoção diária para a faculdade e a alimentação necessária para manter seu bom nível físico e intelectual, quiçá o custo de material didático, como livros, xérox e

outros elementos. Garantiu-se, sem dúvida, com as políticas públicas dos últimos anos, o acesso do estudante advindo de segmentos sociais vulneráveis ao ensino superior, mas ainda não se garantiu formas para que esse estudante permaneça na instituição. A citação a seguir reforça o argumento:

[...] é difícil a permanência no ensino superior para os alunos de setores sociais menos favorecidos, não só pela falta de recursos financeiros, mas também pela falta de aquisição de 'capital cultural' ao longo da trajetória de sua vida e seus estudos. [...] A necessidade de um capital cultural marca a evasão nos diversos sistemas educacionais. A conclusão de um curso superior é influenciada igualmente por esse processo; a desigualdade social existente afeta diretamente os setores de menor poder aquisitivo e é motivo de preocupação constante dos sistemas de ensino público e privados (BAGGI; LOPES, 2010, p. 357).

Isso também se aplica aos estudantes do CPS, já que, em sua maioria, são oriundos de escola pública e, portanto, trabalhadores de baixa renda, de tal sorte que a terceira e última relação causal da situação-problema em análise resultou dessa questão. A Instituição abriu as portas para estudantes em situação de vulnerabilidade social complexa (nó explicativo 20), o que é louvável, mas cujo capital cultural está aquém das expectativas do ensino superior (13), sendo que as dificuldades de aprendizagem resultantes desse processo (8) fazem com que o aluno tenha baixa frequência às aulas (3). A relação causal formada a partir do nó explicativo 20 possui relação direta também com a condição de estudantes com pouco recurso financeiro (nó explicativo 14). Como não conseguem bancar suas despesas diárias (nó explicativo 9), além da baixa frequência às aulas (3), não raramente, optam pelo trabalho em detrimento dos estudos (4).

2.1 Identificação dos nós-críticos

Considerando os critérios estabelecidos na Metodologia de Diagnóstico de Situações-Problemas, conforme descritos por Greiner Costa (2014), foram identificados três nós explicativos como nós críticos. Para a escolha de cada um deles, levou-se em conta a possibilidade de atuação de quem declara o problema, o impacto da resolução destes nós sobre a situação-problema e a viabilidade política e oportunidade, dentro do período proposto para a ação. Porquanto, os nós críticos escolhidos foram corpo docente despreparado para práticas metodológicas motivadoras e significativas (nó explicativo 12), estudantes com capital cultural aquém das expectativas do ensino superior (nó explicativo 13) e estudantes com pouco recurso financeiro (nó explicativo 14), conforme ilustra a figura 1.

2.1.1 NC 1: Corpo docente despreparado para práticas metodológicas motivadoras e significativas

A identificação deste nó explicativo como nó crítico se deu pela constatação que um corpo docente despreparado para práticas metodológicas motivadoras e significativas acaba resultando em estudantes apáticos e resistentes ao processo ensino aprendizagem, sendo que as dificuldades de aprendizagem daí decorrentes fazem com que o aluno tenha baixa frequência às aulas. Para a solução deste problema seria importante promover **fóruns permanentes de reflexão** sobre práticas didáticas e atualização, promover a permanente **formação multidisciplinar** do corpo docente e promover estratégias de **valorização do tempo docente**.

Essas ações estariam em perfeita conformidade com os critérios estabelecidos na Metodologia de Diagnóstico de Situações-Problemas. Como dito inicialmente, o CPS foi criado pelo Decreto-Lei Estadual de 6 de outubro de 1969, como entidade autárquica, investido de personalidade jurídica, com patrimônio próprio e autonomia administrativo-financeira, didática e disciplinar, podendo, segundo seu interesse e respeitada a legislação, manter Cursos de Educação Básica, Cursos de Educação Superior Tecnológica e Cursos de Pós-Graduação. Neste sentido, porquanto, não há qualquer dúvida quanto à possibilidade de atuação de quem declara o problema, a Superintendência, instância máxima da instituição, bastando para tanto empenho e compromisso. Usando da estrutura própria da Instituição e dos recursos materiais, humanos e financeiros que controla, já que possui autonomia administrativo-financeira, ela pode perfeitamente designar que as ações propostas sejam efetivadas.

O mesmo se aplica aos demais critérios. À medida que o docente tenha o seu tempo livre valorizado, ele pode se colocar em contato com o mundo e suas transformações, de modo a ampliar e fortalecer seu repertório geral e específico (inclusive por meio da participação nos programas propostos) e, a partir disso, sentir-se motivado a praticar formas didáticas motivadoras e significativas. Seria oportuno lembrar que a valorização dos profissionais da educação é uma das estratégias estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação – PNE (2014), uma das razões pela qual prevê um aumento dos gastos com educação em porcentagem do PIB, que passariam dos atuais 6% para 10% em 2024. Ademais, jornadas de dedicação exclusiva são correntes nas instituições de ensino superior. Tais práticas contribuiriam para a valorização dos profissionais da educação e para a redução da evasão e a conseqüente elevação do potencial empregatício dos jovens e adultos, ambos de grande apelo social, resultando em ganhos políticos para a gestão.

2.1.2 NC2: Estudantes com capital cultural aquém das expectativas do ensino superior

A escolha deste nó explicativo como nó crítico se deu pelo entendimento que a ampliação do acesso à educação superior aumentou a presença nas salas de aulas de estudantes em situação de vulnerabilidade social, cujo desempenho será marcado pela defasagem entre seu capital cultural e o capital cultural necessário para transitar pelo ensino superior com alguma naturalidade, sendo que as dificuldades de aprendizagem resultantes desse processo fazem com que o aluno tenha baixa frequência às aulas. A permanência no curso dependerá do suporte pedagógico que se disponibilizará para esses estudantes, cuja escolaridade anterior está aquém das expectativas do ensino superior.

Para a resolução desse problema, porquanto, seria preciso que a instituição disponibilizasse um suporte pedagógico aos estudantes, por meio de um **programa de apoio psicopedagógico**, a partir do qual se realizaria ações de orientação e acompanhamento de alunos que apresentem dificuldades de ordem psicológica e outras que se caracterizem como obstáculos à aprendizagem; de um **programa de acolhimento e acompanhamento**, que insira o estudante no ambiente e nas rotinas acadêmicas e que o oriente a superar lacunas de sua formação anterior; e um **programa de intervenção cultural multidisciplinar**, que desenvolva experiências culturais não formais, como aulas abertas, fóruns temáticos e projetos integradores, que envolva diferentes áreas do saber e promova educação a partir da “indisciplina” espaço-temporal e da articulação entre conteúdos arbitrariamente “separados” pelas disciplinas e retire da sala de aula o protagonismo na relação ensino-aprendizagem.

As ações propostas para desatar este nó crítico também estariam em conformidade com os critérios estabelecidos na Metodologia de Diagnóstico de Situações-Problemas. Como a Superintendência controla os recursos e a gestão do CPS, ela pode perfeitamente designar que as ações propostas sejam efetivadas, bastando pra tanto uma pré-disposição para a implementação de uma visão educativa inclusiva. Esse tratamento da vulnerabilidade social na sua dimensão cultural amenizaria uma importante causa da evasão: o acolhimento e o acompanhamento, que inserem o estudante no ambiente e nas rotinas acadêmicas, o apoio psicopedagógico e social acionado aos primeiros sinais de apatia e resistência individual ou coletiva, aliados a projetos de aprendizagem ativa e colaborativa, em que os estudantes vivenciem a multidisciplinaridade e os saberes

contextualizados nas grandes questões do mundo, renovariam o interesse, a participação e a disposição para o diálogo e, porquanto, reduziria os números da evasão, que como no caso anterior, elevaria o potencial empregatício de jovens e adultos, resultando em ganhos políticos para a gestão.

2.1.3 NC3: Estudantes com pouco recurso financeiro

A escolha deste nó explicativo como nó crítico, por fim, também se deu pelo entendimento que a ampliação do acesso à educação superior aumentou a presença nas salas de aulas de estudantes em situação de vulnerabilidade social. Garantiu-se o acesso, mas ainda não se garantiu formas para que o estudante arque com os custos de sua permanência na Instituição. Como não conseguem bancar suas despesas diárias, além da baixa frequência às aulas, os estudantes, não raramente, optam pelo trabalho em detrimento dos estudos. A solução para este problema poderia se dar por meio da implementação de um **programa de orientação profissional**, a partir do qual o estudante seria orientado sobre a carreira profissional escolhida, a área do curso, a elaboração de currículo profissional e o plano de carreira; e de um **programa de assistência estudantil**, responsável por políticas públicas de permanência do estudante (bolsa iniciação científica, bolsa monitoria e bolsa permanência).

Considerando que a Superintendência controla os recursos do CPS, ela pode designar que as ações propostas sejam efetivadas. Ademais, mesmo que de forma modesta, programas de bolsa iniciação científica e de bolsa monitoria são correntes nas instituições de ensino e os programas de bolsa permanência uma prática que vem se ampliando, especialmente nas instituições federais (universidades e institutos). A orientação profissional levaria o estudante a se identificar com a carreira escolhida e o auxílio financeiro o possibilitaria arcar com parte das despesas cotidianas e amenizar preocupações com os custos da permanência na Instituição, sendo elementos importantes para a redução da evasão. Além de evitar críticas comparativas negativas, ao desatar esse nó crítico a Superintendência estaria dando mais um passo no sentido de amenizar as consequências mais perversas da evasão, mediando a materialização do direito social à educação, ao trabalho e à cidadania. O ganho político desse feito seria esplendoroso.

3 ÁRVORE DO PROBLEMA

Painel 1: Nós Críticos, Ações para Solucionar e Resultados Esperados

Nós Críticos	Ações	Resultados das ações
NC1 - Corpo docente despreparado para práticas motivadoras e significativas.	A.1.1. Promover fóruns permanentes de reflexão sobre práticas didáticas e atualização.	À medida que o docente tenha o seu tempo livre valorizado, ele pode se colocar em contato com o mundo e suas transformações, de modo a ampliar e fortalecer seu repertório geral e específico e, a partir disso, sentir-se motivado a praticar formas didáticas motivadoras e significativas. Tais práticas, indubitavelmente, contribuirão para a redução da evasão.
	A.1.2. Promover a permanente formação multidisciplinar do corpo docente.	
	A.1.3. Promover estratégias de valorização do tempo docente.	
NC2 - estudantes com capital cultural aquém das expectativas do ensino superior	A.2.1. Implementar programa de apoio psicopedagógico.	A vulnerabilidade social repercute em restrições culturais, que se tratadas em várias dimensões neutralizam drasticamente importantes causas da evasão: o acolhimento e o acompanhamento, que inserem o estudante no ambiente e nas rotinas acadêmicas; o apoio psicopedagógico acionado aos primeiros sinais de apatia e resistência individual ou coletiva, aliado a projetos de aprendizagem ativa e colaborativa, em que os estudantes vivenciem a multidisciplinaridade e os saberes contextualizados nas grandes questões do mundo, renovam o interesse, a participação, a disposição para o diálogo e, portanto, reduz os números da evasão.
	A.2.2. Implementar programa de acolhimento e acompanhamento.	
	A.2.3. Implementar programa de intervenção cultural multidisciplinar.	
NC 3 - Estudante com pouco recurso financeiro.	A.3.1. Implementar programa de orientação profissional.	A orientação profissional levará o estudante a identificar-se com a carreira escolhida e o auxílio financeiro possibilitará não só arcar com parte das despesas cotidianas, como também amenizar suas preocupações com os custos da permanência na instituição, sendo elementos importantes para a redução dos números da evasão.
	A.3.2. Implementar programa de assitência estudantil.	

4 DETALHAMENTO DAS AÇÕES PROPOSTAS PARA EQUACIONAR OS NÓS CRÍTICOS

PAINEL 2.1 NC 1: Corpo docente despreparado para práticas metodológicas motivadoras e significativas

Ação	Tarefa	Recursos necessários	Prazo	Responsável
A.1.1. Promover fóruns permanentes de reflexão sobre práticas didáticas e atualização	T.1. Concepção e Planejamento dos fóruns	Profissionais da Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	2 meses	Coordenadoria Técnica de Ensino Superior
	T.2. Articulação de conferencistas, palestrantes e oficinairos	Profissionais da Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	30 dias	Coordenadoria Técnica de Ensino Superior
	T.3. Sensibilização e inscrição do público alvo	Profissionais da Coordenadoria Técnica de Ensino Superior e gestores das unidades	30 dias	Coordenadoria Técnica de Ensino Superior
	T.4. Realização do fóruns	Profissionais da Coordenadoria Técnica de Ensino Superior, auditório, equipamentos, transporte e alimentação	Permanente	Coordenadoria Técnica de Ensino Superior
A.1.2. Promover a permanente formação multidisciplinar do corpo docente	T.1. Ampliar a oferta de vagas nos cursos de pós-graduação	Docentes	Permanente	Coordenadoria de Pós-Graduação
	T.2. Oferecer bolsas de estudos para qualificação e atualização	Profissionais da Coordenadoria de Pós-Graduação	Permanente	Coordenadoria de Pós-Graduação
	T.3. Regulamentar o plano de carreira	Profissionais da Coordenadoria de Recursos Humanos	3 meses	Coordenadoria de Recursos Humanos
A.1.3. Promover estratégias de valorização do tempo docente	T.1. Ampliar a oferta de vagas para o Regime de Jornada Integral	Profissionais da Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	Permanente	Coordenadoria Técnica de Ensino Superior
	T.2. Implementar o Regime de Dedicção Exclusiva	Profissionais da Superintendência e da Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	Permanente	Superintendência

PAINEL 2.2 NC 2: Estudantes com capital cultural aquém das expectativas do ensino superior

Ação	Tarefa	Recursos necessários	Prazo	Responsável
A.2.1. Implementar programa de apoio psicopedagógico e social	T.1. Seleção pública externa de equipe multiprofissional	Profissionais da Coordenadoria de Recursos Humanos	3 meses	Coordenadoria Técnica de Recursos Humanos
	T.2. Elaboração do plano de trabalho	Equipe selecionada	3 meses	Coordenador da equipe
	T.3. Execução contínua do Programa	Equipe selecionada	Permanente	Coordenador da equipe
	T.4. Avaliações periódicas do Programa	Profissionais da Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	Permanente	Coordenadoria Técnica de Ensino Superior
A.2.2. Implementar programa de acolhimento e acompanhamento	T.1. Seleção pública interna de equipe multidisciplinar	Profissionais da Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	3 meses	Coordenadoria Técnica de Ensino Superior
	T.2. Elaboração do plano de trabalho	Equipe selecionada	3 meses	Coordenador da equipe
	T.3. Sensibilização das comissões locais	Equipe selecionada	Permanente	Coordenador da equipe
	T.4. Execução contínua pelas comissões locais	Comissões locais	Permanente	Comissão local
	T.5. Avaliações periódicas do Programa	Profissionais da Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	Permanente	Coordenadoria Técnica de Ensino Superior
A.2.3. Implementar programa de intervenção cultural multidisciplinar	T.1. Seleção pública interna de equipe multidisciplinar	Profissionais da Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	3 meses	Coordenadoria Técnica de Ensino Superior
	T.2. Elaboração do plano de trabalho	Equipe selecionada	3 meses	Coordenador da equipe
	T.3. Sensibilização das comissões locais	Equipe selecionada	Permanente	Coordenador da equipe
	T.4. Execução contínua pelas comissões locais	Comissões locais	Permanente	Comissão local
	T.5. Avaliações periódicas do programa.	Profissionais da Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	Permanente	Coordenadoria Técnica de Ensino Superior

PAINEL 2.3 NC 3: Estudante com pouco recurso financeiro

Ação	Tarefa	Recursos necessários	Prazo	Responsável
A. 3.1. Implementar programa de orientação profissional	T.1. Seleção pública interna de equipe de psicólogos	Profissionais da Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	3 meses	Coordenadoria Técnica de Ensino Superior
	T.2. Elaboração do plano de trabalho	Equipe selecionada	3 meses	Coordenador da equipe
	T.3. Execução contínua do Programa	Equipe selecionada	Permanente	Coordenador da equipe
	T.4. Avaliações periódicas do Programa	Equipe selecionada	Permanente	Coordenadoria Técnica de Ensino Superior
A.3.2. Implementar programa de assistência estudantil	T.1. Articular a programação orçamentária junto ao poder legislativo	Sueprintendente do CPS	Permanente	Superintendente do CPS
	T.2. Seleção pública externa de equipe de assistentes sociais	Profissionais da Coordenadoria de Recursos Humanos	3 meses	Coordenadoria de Recursos Humanos
	T.3. Elaboração do plano de trabalho	Equipe selecionada	3 meses	Coordenador da equipe
	T.4. Execução contínua do Programa	Equipe selecionada	Permanente	Coordenador da equipe
	T.5. Avaliações periódicas do Programa	Profissionais da Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	Permanente	Coordenadoria Técnica de Ensino Superior

5 ANÁLISE DE ATORES

PAINEL 3.1 NC 1: Corpo docente despreparado para práticas metodológicas motivadoras e significativas

Ação	Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir	Como pode prejudicar	Como atuar em relação ao ator?
A.1.1. Promover fóruns permanentes de reflexão sobre práticas didáticas e atualização	A.1. Superintendência do CPS	Controla o orçamento e a gestão do CPS	Concepção de educação e restrição orçamentária	Sensibilizando a instituição em favor da ação	Estabelecendo obstáculos burocráticos nas esferas financeiras e de gestão	Buscar o diálogo e apresentar o potencial de resultados da ação
	A.2. Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	Responsável pela relação com os gestores das Fatec e pela produção de referências teórico-metodológicas	Concepção de educação conservadora e muitas unidades para coordenar	Priorizando processos pedagógicos emancipatórios	Priorizando processos operacionais em detrimento de processos pedagógicos	Empoderar a Coordenadoria como principal responsável pela ação
	A.3. Gestores das unidades	Responsáveis pela gestão das unidades de ensino	Concepção de educação conservadora e perfil autocrático	Agregando a ação ao plano de gestão da unidade	Não priorizando processos pedagógicos emancipatórios	Buscar o diálogo e apresentar o potencial de resultados da ação
	A.4. Corpo docente	Responsáveis pelos planos de ensino e pela relação com o corpo discente	Concepção de educação conservadora, falta de comprometimento e apatia	Sensibilizando demais colegas em favor da ação	Oferecendo resistência ou depreciando a proposta	Sensibilizar quanto ao potencial emancipatório da ação

Ação	Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir	Como pode prejudicar	Como atuar em relação ao ator?
A.1.2. Promover a permanente formação multidisciplinar do corpo docente	A.1. Superintendência do CPS	Controla o orçamento e a gestão do CPS	Concepção de educação conservadora e restrição orçamentária	Sensibilizando a instituição em favor da ação	Estabelecendo obstáculos burocráticos nas esferas financeiras e de gestão	Buscar o diálogo e apresentar o potencial de resultados da ação
	A.2. Coordenadoria de Pós-Graduação	Responsável pela pós-Graduação	Restrição orçamentária	Criando novos cursos e ampliando vagas nos existentes	Restringindo o acesso do corpo docente aos cursos do programa	Buscar o diálogo e sensibilizar quanto a importância da ação
	A.3. Coordenadoria de Recursos Humanos	Responsável pelo plano de carreira	Concepção de gestão de RH conservadora	Sensibilizando a instituição em favor da valorização do corpo de funcionários	Estabelecendo obstáculos burocráticos e legais	Buscar o diálogo e sensibilizar quanto a importância da ação
	A.4. Corpo docente	Responsáveis pelos planos de ensino e pela relação com o corpo docente	Concepção de educação conservadora, falta de comprometimento e apatia	Articulando-se politicamente em favor da ação	Oferecendo resistência ou depreciando a proposta	Sensibilizar quanto ao potencial emancipatório da ação

Ação	Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir	Como pode prejudicar	Como atuar em relação ao ator?
	A.1. Superintendência do CPS	Controla o orçamento e a gestão do CPS	Concepção de gestão de RH conservadora	Sensibilizando a instituição em favor da ação	Estabelecendo obstáculos burocráticos nas esferas financeiras e de gestão	Buscar o diálogo e apresentar o potencial de resultados da ação
A.1.3. Promover estratégias de valorização do tempo docente	A.2. Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	Analisa e delibera sobre projetos docentes de Jornada Integral de Trabalho	Concepção de gestão de RH conservadora	Sensibilizando os gestores das Fatec em favor da ação	Estabelecendo obstáculos burocráticos na análise e deliberação de projetos de RJI	Buscar o diálogo e apresentar o potencial de resultados da ação
	A.3. Corpo docente	Responsáveis pelos planos de ensino e pela relação com o corpo discente	Falta de comprometimento e apatia	Articulando politicamente em favor da ação	Priorizando processos operacionais em detrimento de processos pedagógicos	Estimular e valorizar a organização discente

PAINEL 3.2 NC 2: Estudantes com capital cultural aquém das expectativas do ensino superior

Ação	Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir	Como pode prejudicar	Como atuar em relação ao ator?
A.2.1. Implementar programa de apoio psicopedagógico e social	A.1. Superintendência do CPS	Controla o orçamento e a gestão do CPS	Concepção de educação e restrição orçamentária	Sensibilizando a instituição em favor do Programa	Estabelecendo obstáculos burocráticos nas esferas financeiras e de gestão	Buscar o diálogo e apresentar o potencial de resultados da ação
	A.2. Coordenadoria de Recursos Humanos	Controla os processos de contratação de pessoal	Restrições legais	Estabelecendo critérios de seleção alinhados com o propósito da ação	Estabelecendo obstáculos burocráticos e legais	Buscar o diálogo e sensibilizá-lo quanto a importância da ação
	A.3. Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	Responsável pela relação com os gestores das Fatec e pela produção de referenciais teórico-metodológicos	Concepção de educação conservadora e muitas unidades para coordenar	Sensibilizando e articulando o envolvimento dos gestores	Priorizando processos operacionais em detrimento de processos pedagógicos	Empoderar a Coordenadoria como principal responsável pela ação
	A.4. Gestores das unidades	Responsáveis pela gestão das unidades de ensino	Concepção de educação conservadora e perfil autocrático	Agregando o programa ao plano de gestão da unidade	Estabelecendo obstáculos burocráticos e não priorizando processos pedagógicos emancipatórios	Solicitar uma mapeamento do público foco do trabalho

Ação	Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir	Como pode prejudicar	Como atuar em relação ao ator?
A.2.2. Implementar programa de acolhimento e acompanhamento	A.1. Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	Responsável pelas relações com os gestores das unidades	Concepção de educação conservadora e muitas unidades para coordenar	Selecionando profissionais com visão emancipatória	Priorizando processos operacionais em detrimento de processos pedagógicos	Empoderar a Coordenadoria como principal responsável pela ação
	A.2. Gestores das unidades	Responsáveis pela gestão das unidades de ensino	Concepção de educação conservadora e perfil autocrático	Agregando o programa ao plano de gestão da unidade	Estabelecendo obstáculos burocráticos e não priorizando processos pedagógicos emancipatórios	Sensibilizar e articular o envolvimento de toda a comunidade acadêmica
	A.3. Representações estudantis	Responsáveis pelos diretórios acadêmicos e atléticas	Organização e articulação política frágeis	Difundindo informações e incluindo o ingressante na vida estudantil	Com falta de comprometimento e baixa representatividade	Estimular e valorizar a organização discente

Ação	Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir	Como pode prejudicar	Como atuar em relação ao ator?
A.2.3. Implementar programa de intervenção cultural multidisciplinar	A.1. Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	Responsável pela relação com os gestores das Fatec e pela produção de referenciais teórico-metodológicos	Concepção de educação conservadora e muitas unidades para coordenar	Selecionando profissionais com visão emancipatória	Priorizando processos operacionais em detrimento de processos pedagógicos emancipatórios	Empoderar a Coordenadoria como principal responsável pela ação
	A.2. Gestores das unidades	Responsáveis pela gestão das unidades de ensino	Concepção de educação conservadora e perfil autocrático	Agregando o programa ao plano de gestão da unidade	Estabelecendo obstáculos burocráticos e não priorizando processos pedagógicos emancipatórios	Sensibilizar e articular o envolvimento de toda a comunidade acadêmica
	A.3. Corpo docente	Responsáveis pelos planos de ensino e pela relação com o corpo discente	Concepção de educação conservadora, falta de comprometimento, medo e apatia	Alinhando o plano de ensino com as atividades do Programa	Oferecendo resistência ou depreciando o Programa	Sensibilizar quanto ao potencial emancipatório do Programa
	A.4. Corpo discente	Responsáveis pelas avaliações insitucionais internas e externas	Baixo capital cultural, medo, susceptibilidade à manipulação e submissão concepção conservadora de educação	Participando das atividades e das representações colegiadas	Reforçando aspectos operacionais em detrimento de propostas acadêmicas significativas	Fortalecer o ideário da formação emancipatória, fazendo o corpo discente assumir o seu protagonismo nas relações acadêmico-pedagógicas

PAINEL 3.3 NC 3: Estudante com pouco recurso financeiro

Ação	Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir	Como pode prejudicar	Como atuar em relação ao ator?
A. 3.1. Implementar programa de orientação profissional	A.1. Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	Responsável pelas relações com os gestores das unidades	Concepção de educação conservadora e muitas unidades para coordenar	Selecionando profissionais com visão emancipatória	Priorizando processos operacionais em detrimento de processos pedagógicos emancipatórios	Empoderar a Coordenadoria como principal responsável pela ação
	A.2. Gestores das unidades	Responsáveis pela gestão das unidades de ensino	Concepção de educação conservadora e perfil autocrático	Agregando o programa ao plano de gestão da unidade	Estabelecendo obstáculos burocráticos e não priorizando processos pedagógicos emancipatórios	Sensibilizar e articular o envolvimento de toda a comunidade acadêmica
	A.3. Corpo docente	Responsáveis pelos planos de ensino e pela relação com o corpo discente	Preconceito com certas carreiras, apatia e falta de comprometimento e sensibilidade	Alinhando o plano de ensino com a proposta do Programa	Oferecendo resistência ou depreciando a ação	Articular o envolvimento de toda a comunidade acadêmica e sensibilizar quanto ao potencial da ação

Ação	Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir	Como pode prejudicar	Como atuar em relação ao ator?
A.3.2. Implementar programa de assistência estudantil	A.1. Superintendência do CPS	Controla o orçamento e a gestão do CPS	Visão conservadora de assistência e restrição orçamentária	Articulando e destinando recursos para a ação	Estabelecendo obstáculos burocráticos nas esferas financeiras e de gestão	Buscar o diálogo e apresentar o potencial de resultados da ação
	A.2. Coordenadoria de Recursos Humanos	Controla os processos de contratação de pessoal	Restrições legais	Estabelecendo critérios de seleção alinhados com o propósito da ação	Estabelecendo obstáculos burocráticos e legais	Buscar o diálogo e sensibilizá-lo quanto a importância da ação
	A.3. Coordenadoria Técnica de Ensino Superior	Responsável pelas relações com os gestores das unidades	Visão conservadora e preconceituosa da assistência e muitas unidades para coordenar	Garantindo a aplicabilidade dos recursos dentro dos critérios estabelecidos	Agindo com preconceito, oferecendo resistência ou depreciando a ação	Empoderar a Coordenadoria como principal responsável pela ação
	A.4. Gestores das unidades	Responsáveis pela gestão das unidades de ensino	Visão conservadora e preconceituosa da assistência	Agregando o Programa ao plano de gestão da unidade	Agindo com preconceito e oferecendo resistência a ação	Sensibilizar os gestores quanto ao potencial e a importância da ação
	A.5. Representação estudantil	Responsáveis pelos diretórios acadêmicos e atléticas	Organização e articulação política	Trazendo o olhar de quem sente o efeito da vulnerabilidade social	Caso tenha pouco interesse político em participar	Estimular e valorizar a organização discente

6 ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

PAINEL 4.1

Perguntas orientadoras		Análise da equipe
1	As ações propostas para equacionar os Nós Críticos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	Não necessariamente. Ao contrário, as ações propostas gerarão efeitos desejáveis, que podem contribuir no campo social, ao vincular iniciativas de enfrentamento à desigualdade social, a partir da assistência às expressões de vulnerabilidade social identificadas no âmbito da política pública de educação tecnológica. Os programas propostos, de apoio psicopedagógico, de acolhimento e acompanhamento e de intervenção cultural multidisciplinar equacionarão os nós críticos identificados, de forma a neutralizar as causas da evasão e produzir efeitos sociais positivos no âmbito dessa manifestação da questão social. Obviamente, há que se considerar os obstáculos do percurso, caso a estrutura do CPS se mantenha em seu projeto tradicional-conservador de formação voltada exclusivamente para o mercado, em detrimento dos processos pedagógicos de formação com horizontes libertários, democráticos e emancipatórios.
2	Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Não necessariamente. Propor ações que revertam a questão da evasão no ensino superior tecnológico das Fatec, alinha-se aos objetivos de qualquer gestão pública de ensino, quias sejam, minimizar ou eliminar o desperdício de tempo e de recursos, aumentar o nível de empregabilidade de seus egressos, reconhecer e valorizar o potencial acadêmico-científico e promover a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico no estado e no país. Uma mediação necessária para a materialização do direito social à educação, à cultura, ao trabalho e à cidadania. O que se vislumbra no processo de consolidação dessas ações é o enfrentamento que se dará diante das pautas conservadoras do CPS e do atual governo do Estado de São Paulo, que insiste em se manter na direção do individualismo, do conservadorismo e da apatia política. Essa dinâmica de tensão polarizada entre as forças que defendem projetos opostos poderá causar recuos e retrocessos, mas não compromete o processo de consolidação das ações.

Perguntas orientadoras		Análise da equipe
3	Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	<p>Com certeza, um dos pontos mais complexos em relação a um projeto pautado numa perspectiva emancipatória de educação é o enfrentamento que se coloca à conjuntura política brasileira, principalmente no atual período, cravado no retrocesso das conquistas sociais históricas dos trabalhadores e no refluxo das políticas sociais. Em decorrência disso, um ponto fraco a ser considerado pode ser a concepção de educação conservadora, os preconceitos socioculturais e a falta de comprometimento e sensibilidade da superintendência do CPS, dos gestores das unidades de ensino e dos professores. Em razão destes elementos, pode ocorrer resistência ou atitudes de depreciação das ações propostas ou do próprio projeto. Outro ponto refere-se à indisposição em destinar recursos para o desenvolvimento do projeto.</p> <p><u>O que deve ser feito:</u> desenvolver formas para sensibilizar a instituição, seus gestores e demais atores envolvidos para a importância do projeto; articular espaços de diálogo e demonstrar o potencial de resultados do projeto, visando legitimá-lo.</p>
4	O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?	Um projeto dessa natureza pressupõe obstáculos. O maior deles talvez seja o enfrentamento com as pautas conservadoras da Instituição, o que exigirá um diálogo constante com os/as envolvidos/as, especialmente com a comunidade acadêmica. Em seus ensinamentos, o patrono da educação no Brasil, o saudoso Paulo Freire, deixou clara a necessidade de contato, trocas, respeito, diálogo e afeto no processo ensino-aprendizagem. Mas ele dizia também que educação de qualidade não se faz em zonas de conforto, mas a partir do contraditório. Como dito anteriormente, a dinâmica de tensão polarizada entre as forças que defendem projetos opostos poderá causar recuos e retrocessos. Ainda assim, o projeto cumprirá a importante missão de estampar o contraditório, estabelecer o contato e realizar as trocas.
5	Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Além do baixo custo das ações propostas, a maioria delas poderá ser realizada com a estrutura já existente no CPS, não demandando novos recursos, estruturas ou materiais. Aqueles que por ventura vierem a ser demandados já estão previstos nas peças orçamentárias do estado. A exceção talvez seja a seleção externa de uns poucos profissionais, que exigirá diligências com as esferas de deliberação, visando legitimar o investimento e garantir a destinação de recursos, o que não será difícil, considerando o elevado grau de arrecadação do estado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi desenvolver um exercício com vistas a experimentar metodologias aplicadas à análise de problemas e formulação de propostas de solução, a partir da simulação de uma situação real do cotidiano. A situação-problema escolhida foi a Evasão nas Faculdades de Tecnologia do Centro Paula Souza, a partir da qual se buscou praticar o exercício de diagnosticar e explicar o problema e propor ações para a sua superação. Além do fluxograma explicativo da situação-problema, foram elaborados os painéis de detalhamento das ações propostas para equacionar os Nós Críticos, de análise de atores e do quadro síntese para análise de riscos e fragilidades.

A pesquisa sinalizou que durante muitos anos o acesso ao ensino superior foi um privilégio de poucos no Brasil, uma realidade que mudou sensivelmente nas duas últimas décadas, inclusive no que diz respeito ao ensino superior tecnológico, especialmente oferecido pela esfera pública, sendo que no Estado de São Paulo, uma das instituições que contribuiu sobremaneira para esse exponencial crescimento foi o CPS. Não obstante, a análise revelou uma triste realidade, que foi o elevado índice de evasão nas Fatec.

Como o estudo revelou, as causas desse problema são inúmeras, podendo ser de ordem administrativa, didático-pedagógica e socioeconômica. Essas causas e suas relações com a situação-problema foram ilustradas no Fluxograma Explicativo, onde foram também sinalizados os nós-críticos, dois dos quais escolhidos para o detalhamento das ações propostas para equacioná-los e para as respectivas análises de atores e de riscos e fragilidades.

A evasão no ensino superior tecnológico nas Fatec implica no desperdício de recursos e na redução do potencial empregatício e da capacidade de promoção da pesquisa e do desenvolvimento tecnológico no estado e no país. Uma contradição, quando levadas em conta as mudanças pelas quais passa o Brasil, demandando uma força de trabalho cada vez mais qualificada. Enfrentar este problema é necessário para amenizar suas consequências mais perversas e para a mediação e materialização do direito social à educação, à cultura, ao trabalho e à cidadania. O estado mais rico da federação não poderia se furtar desse compromisso.

Como delineado na análise de riscos e fragilidades, ao vincular iniciativas de enfrentamento à desigualdade social, as ações propostas contribuirão para o

equacionamento dos nós críticos, de forma a neutralizar as causas da evasão e produzir efeitos sociais positivos. Não obstante, é preciso ter em mente que um projeto dessa natureza pressupõe obstáculos, sendo o maior deles o enfrentamento com as pautas conservadoras da Instituição, o que exigirá um diálogo constante com os envolvidos, especialmente com a comunidade acadêmica.

Indiscutivelmente, um dos pontos mais complexos em relação a um projeto pautado por uma perspectiva emancipatória de educação é o enfrentamento que se coloca à conjuntura política brasileira, cravada no retrocesso das conquistas sociais históricas dos trabalhadores e no refluxo de políticas sociais. Em decorrência disso, há que se considerar a concepção de educação conservadora, os preconceitos socioculturais e a falta de comprometimento e sensibilidade da superintendência do CPS, dos gestores das Fatec e do corpo docente, bem como o baixo capital cultural e a susceptibilidade à manipulação e submissão à concepção conservadora de educação por parte do corpo discente. Em razão destes elementos, poderá ocorrer resistência ou atitudes de depreciação das ações, de sorte que a dinâmica de tensão polarizada poderá causar recuos e retrocessos. Ainda assim, o projeto cumprirá a importante missão de estampar o contraditório, estabelecer o contato e realizar trocas.

Em seus ensinamentos, Paulo Freire deixou clara a necessidade de contato, de trocas, respeito, diálogo e afeto no processo ensino-aprendizagem. Para ele, a experiência educativa era pura afetividade, permeada por sentimentos. Mas ele dizia também que educação de qualidade não se faz em zonas de conforto, mas a partir do contraditório. A propósito, Ivan Karamazov (*apud* Berman, 1995) destaca uma circunstância que dá vontade de devolver o cartão de entrada para este mundo, mas que prefere continuar a lutar e amar; continuar a continuar. Mesmo nadando contra a corrente, é preciso insistir com a defesa de uma educação tecnológica que conceba a tecnologia como a arte de concretizar processos e coisas, mas também como expressão filosófica da espécie humana; uma educação que leve as pessoas a verem o que está na parede, mas também a perceber o que não está lá; insistir com processos pedagógicos com horizontes libertários, democráticos e emancipatórios, em detrimento de projetos tradicionais e conservadores, voltados exclusivamente para o mercado. Continuar a continuar, continuar a amar; administrar a permanência e ressignificar conteúdos, sempre com respeito, diálogo e afeto.

8 REFERÊNCIAS

BAGGI, Cristiane Aparecida e LOPES, Doraci Alves. **Evasão e avaliação institucional no ensino superior: uma discussão bibliográfica.** In Avaliação (Campinas); Sorocaba, SP, v.16, n.2, p.355-374, jul.2011.

BELLETATI, Valéria Cordeiro Fernandes. **Dificuldades de alunos ingressantes na universidade pública:** indicadores para reflexões sobre a docência universitária. Tese de doutorado. São Paulo: USP, 2011.

BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar:** a aventura da modernidade. São Paulo: Companhia da Letras, 1995.

BOSI, Antônio de Pádua. **A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos.** In: Educ. Soc., Campinas, Vol. 28, n. 101, p 1503-1523, set./dez. 2007. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 08 jun. 2016.

CAMPOS, Giovani de Arruda. **Educação na Cibercultura:** paradigmas educacionais emergentes da revolução digital. In: Jornal Alcar, Ano 2, nº 11, Segunda fase, Porto Alegre: Dezembro de 2013.

COSTA, Greiner. Metodologia de Diagnóstico de Situações. In: COSTA, Greiner; DAGNINO, Renato (orgs). **Gestão estratégica em políticas públicas.** Campinas: Alínea, 2014.

DETREGIAGHI FILHO, Edson. **A evasão escolar na educação tecnológica: o embate entre as percepções subjetivas e objetivas.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.

FREITAS, Katia Siqueira. Gestão da educação: a formação em serviço como estratégia de melhoria da qualidade do desempenho escolar. In: CUNHA, MC., org. **Gestão Educacional nos Municípios:** entraves e perspectivas [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. 366 p. Available from SciELO Books.

LDB. Lei de Diretrizes e Bases. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em 12 de mar. 2016.

MEC – Ministério da Educação. **Censo da educação superior 2014.** Brasília: MEC/INEP, 2015.

_____. **Censo indica crescimento de 3,8% nas matrículas e total de alunos chega a 7,3 milhões em 2013.** Brasília, MEC, 2014. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=20777:censo-indica-crescimento-de-38-nas-matriculas-e-total-de-alunos-chega-a-73milhoes-em-2013-&catid=212&Itemid=86. Acesso em: dez. 2015.

_____. **Relatório da Comissão Especial de Estudos sobre a Evasão nas Universidades Públicas Brasileiras.** Brasília: ANDIFES/ABRUEM/SESU/MEC. 1997.

MORAES, Maria Cândia. **O paradigma educacional emergente**. Campinas: Papyrus, 10^a ed. 2001.

MORENO, Bruno. Sobe percentual de brasileiros que entram no curso superior entre 18 e 24 anos. **Hoje em dia, 28 fev. 2016**. Disponível em: <http://www.hojeemdia.com.br/noticias/brasil/sobe-percentual-de-brasileiros-que-entram-no-curso-superior-entre-18-e-24-anos-1.308261>. Acesso em 28 fev. 2016.

PDI – **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. São Paulo: CPS, 2014.

PNE. Plano Nacional de Educação 2014 – 2014. **Lei Nº. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: fev. 2016.

ZAGO, Nadir. **Do acesso à permanência no ensino superior: percursos de estudantes universitários de camadas populares**. In: Revista Brasileira de Educação. vol.11 Nº.32. Rio de Janeiro, Mai/Ago. 2006.