

**Combate à evasão escolar por meio da gestão de processos: um estudo de caso no IFPI  
Parnaíba**

**Fighting school evasion through process management: a case study at IFPI Parnaíba**  
**Lucha contra la deserción escolar a través de la gestión de procesos: un estudio de caso  
en IFPI Parnaíba**

Recebido: 21/09/2020 | Revisado: 23/09/2020 | Aceito: 30/11/2020 | Publicado: 03/12/2020

**Aluydio Bessa Amaral**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8779-6122>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Brasil

E-mail: [aluydio3@gmail.com](mailto:aluydio3@gmail.com)

**Vitor de Sousa Mendes**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4688-0405>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Brasil

E-mail: [vitormentes@ifpi.edu.br](mailto:vitormentes@ifpi.edu.br)

**Higor Rafael Menezes Paiva de Araújo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9262-1896>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Brasil

E-mail: [higorphb@gmail.com](mailto:higorphb@gmail.com)

**Paulo Henrique do Nascimento Sousa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2835-732X>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Brasil

E-mail: [paulo.henasa@gmail.com](mailto:paulo.henasa@gmail.com)

**Victor de Souza Pereira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8357-1946>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Brasil

E-mail: [viktorsouza.pereira@gmail.com](mailto:viktorsouza.pereira@gmail.com)

**Lucas Pereira de Araújo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3212-859X>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Brasil

E-mail: [lucaspereiraper@gmail.com](mailto:lucaspereiraper@gmail.com)

**Wilo Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2096-3459>

## Resumo

A evasão escolar é uma problemática que deve ser combatida em toda instituição de ensino, pois, além do aluno evadido causar perda do investimento público feito nele, a comunidade perde um aluno que poderia contribuir profissionalmente com sua formação. Assim, este estudo tem como objetivo geral: desenvolver um processo gerencial capaz de reduzir a evasão, e como objetivos específicos: compreender os fatores que contribuem para a evasão escolar; conhecer o planejamento estratégico do IFPI (PDI) e os objetivos da instituição relacionados a evasão, verificar como a instituição tem lidado com o problema da evasão e identificar soluções para reduzir a evasão por meio de processos gerenciais. Para atender esses objetivos, foi realizada uma pesquisa qualitativa em outubro de 2018, por meio de um estudo de caso com 10 servidores que exercem diferentes cargos na gestão do *campus* Parnaíba do Instituto Federal do Piauí (IFPI). A abordagem da pesquisa é qualitativa e a mesma classifica-se também como pesquisa-ação. Os resultados desta pesquisa mostraram 11 principais motivos do aluno evadir, destacando-se principalmente a falta de transporte, devido a localização do *campus*, também foi sugerido um processo de ligação entre os setores, controle acadêmico, setor pedagógico, e outros, com supervisão da coordenação.

**Palavras-chave:** Evasão escolar; Processos gerenciais; Planejamento; Controle; Gestão.

## Abstract

School dropout is a problem that must be tackled in every educational institution, because, in addition to the evaded student causing loss of public investment made in it, the community loses a student who could contribute professionally to their education. Thus, this study has as its general objective: to develop a management process capable of reducing dropout, and as specific objectives: to understand the factors that contribute to dropout; Know the IFPI's strategic planning (PDI) and the institution's objectives related to dropout, check how the institution has dealt with the dropout problem and identify solutions to reduce dropout through management processes. To meet these objectives, a qualitative research was conducted in October 2018, through a case study with 10 employees who hold different positions in the management of the Parnaíba campus of the Federal Institute of Piauí (IFPI). The research approach is qualitative and it is also classified as action research. The results of this research showed 11 main reasons for the student to evade, especially the lack of

transportation, due to the campus location, a process of connection between the sectors, academic control, pedagogical sector, and others was also suggested, with supervision of the coordination.

**Keywords:** School dropout; Management processes; Planning; Control; Management.

## **Resumen**

La deserción escolar es un problema que debe ser abordado en toda institución educativa, porque, además de que el alumno desertor provoque la pérdida de la inversión pública que se hace en él, la comunidad pierde un alumno que podría contribuir profesionalmente con su educación. Así, este estudio tiene como objetivo general: desarrollar un proceso de gestión capaz de reducir la deserción, y como objetivos específicos: comprender los factores que contribuyen al abandono escolar; conocer la planificación estratégica (PDI) de la IFPI y los objetivos de la institución relacionados con la evasión, verificar cómo la institución ha abordado el problema de la evasión e identificar soluciones para reducir la evasión a través de procesos de gestión. Para cumplir con estos objetivos, en octubre de 2018 se realizó una investigación cualitativa, a través de un estudio de caso con 10 funcionarios que ejercen diferentes cargos en la gestión del campus Parnaíba del Instituto Federal de Piauí (IFPI). El enfoque de investigación es cualitativo y también se clasifica como investigación-acción. Los resultados de esta investigación arrojaron 11 razones principales para que el estudiante eluda, destacando principalmente la falta de transporte, debido a la ubicación del campus, un proceso de conexión entre los sectores, control académico, sector pedagógico, y otros, con supervisión de la coordinación.

**Palabras clave:** Abandono escolar; Procesos de gestión; Planificación; Controlar; Administración.

## **1. Introdução**

A evasão escolar ocorre quando o aluno deixa de frequentar a escola, caracterizando o abandono do meio acadêmico por algum motivo. O aluno evadido é aquele que, após ter frequentado por algum tempo a escola, deixa de comparecer definitivamente às atividades acadêmicas, sem aviso, antes da conclusão do curso (Andifes, 1996; Silva, 2013; Rosa & 2018) ou não comparece para renovar sua matrícula ao ano subsequente (Klein, 2008; Diniz, 2015).

Nos últimos anos, a evasão escolar no Brasil cresceu, levando os gestores de instituições públicas e privadas a pensarem a respeito de métodos que impedissem essa desistência (Borges, 2012). A partir da Comissão Especial de Estudos sobre Evasão em 1995, o Brasil passou a ter mais estudos relacionados à evasão universitária (Velo & Almeida, 2013), e cada vez mais pesquisadores têm dedicado estudos para compreender quais as causas e formas de combate à evasão escolar.

A evasão é um problema reconhecido pelo Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPI e pelo MEC. Apesar do grande número de alunos inscritos em cursos técnicos, um percentual abaixo dos 40% consegue concluir o curso com êxito, estando o Instituto Federal do Piauí (IFPI) no *ranking* dos três piores Institutos Federais da região Nordeste, no que se refere a conclusão do curso com aproveitamento (Silva, 2013).

A evasão escolar tem sido um dos principais problemas enfrentados pelas escolas. Muitas adversidades podem contribuir para que um aluno não consiga concluir os estudos, portanto, faz-se necessário a compreensão desses fatores para que se possa desenvolver meios para controlar e diminuir esse problema.

Infelizmente, grande parte dos alunos evadem das instituições de ensino sem ao menos esclarecer os motivos pelos quais tomaram essa decisão, sendo essa uma atitude errônea (Silva, 2013), pois é necessário que as instituições saibam quais as causas que motivaram o abandono do aluno para que se possa adotar possíveis providências para evitá-la.

Partindo-se do pressuposto de que a evasão escolar pode ser reduzida através da investigação e análise dos processos gerenciais de uma instituição de ensino, chegamos a seguinte questão de pesquisa: como a evasão escolar pode ser reduzida por meio do mapeamento e redesenho de processos gerenciais? Assim, o objetivo geral dessa pesquisa é desenvolver um processo gerencial capaz de reduzir a evasão.

Para tanto, os objetivos específicos são: compreender os fatores que contribuem para a evasão escolar; conhecer o planejamento estratégico do IFPI (PDI) e os objetivos da instituição relacionados a evasão; verificar como a instituição tem lidado com o problema da evasão e; identificar soluções para reduzir a evasão por meio de processos gerenciais.

Como estratégia metodológica, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso no *campus* Parnaíba do Instituto Federal do Piauí (IFPI). A coleta de dados foi por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas durante o mês de outubro de 2018, tendo como sujeito de pesquisa servidores que exercem diferentes cargos e funções de gestão.

Nesse contexto, o presente trabalho está dividido em cinco seções, a primeira sendo esta introdução. A segunda trata do referencial teórico e está dividida em três subseções, a

saber: a evasão escolar, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019 do IFPI e os processos gerenciais. Na sequência, a terceira seção trata da metodologia da pesquisa e, na sequência, a quarta seção apresenta a discussão dos resultados. Por fim, a última seção apresenta a conclusão do trabalho de pesquisa

## 2. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa tem natureza qualitativa, pois não se preocupa apenas em mostrar números como resultados, mas também com a subjetividade social e organizacional (Minayo, 2003). Também é uma pesquisa-ação, pois possibilita que o pesquisador modifique uma problemática social, mobilizando os participantes (El Andaloussi, 2004).

Para a coleta de dados foram feitas entrevistas semiestruturadas, que Demo (1995) define como atividade científica que permite ao pesquisador descobrir a realidade, e Manzini (2003) destaca que o roteiro da entrevista deve ter perguntas básicas, de modo a permitir que elas sejam complementadas por outras questões inerentes as circunstâncias da entrevista. As entrevistas ocorreram no período de outubro de 2018, e logo após foram transcritas, categorizadas e organizadas para uma melhor análise de resultados.

O público-alvo da pesquisa foram os servidores do IFPI *campus* Parnaíba-PI que ocupam diferentes cargos e funções administrativas e que possuem, até certo ponto, envolvimento nos processos de controle da evasão. Foram entrevistados dez servidores, sendo sete professores e três técnicos administrativos, tendo sido valorizado a diversidade de opiniões ao buscar profissionais que trabalham em diferentes áreas no *campus*. Dentre os entrevistados incluem: diretores geral e de ensino, três coordenadores de cursos técnicos, um coordenador de curso superior, um técnico em assuntos educacionais da equipe pedagógica, uma assistente social, o coordenador do controle acadêmico e uma professora presidente da comissão de permanência e êxito.

As entrevistas buscaram compreender o fenômeno da evasão escolar dentro do *campus* Parnaíba do IFPI, os processos que envolvem a Política de Assistência Estudantil e seus pontos fortes e fracos. Também foram solicitados aos entrevistados que apresentem sugestões que possam melhorar os processos existentes ou até mesmo a criação de novos processos que auxiliem no combate à evasão.

Quanto aos resultados, esta pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois objetiva gerar conhecimento para aplicação prática, dirigida à solução de problemas

específicos (Gerhardt, 2009), que nesse estudo de caso é o problema da evasão escolar no IFPI.

### 3. Evasão Escolar

Estudo realizado sobre evasão nos cursos superiores em instituições de ensino superior públicas brasileiras classifica os fatores que influenciam na evasão universitária em: relacionados ao próprio estudante, relacionados ao curso e relacionados a fatores sócio culturais e econômicos externos, sendo que alguns a instituição de ensino pode ter certo controle, outros não (Brasil, 1997).

Pesquisas anteriores apontam várias causas que podem influenciar a evasão escolar: a capacidade financeira dos alunos (Macgregor, 2007; Vieira & Frigo, 1991); a taxa de reprovação nas primeiras disciplinas do curso (Velooso; Almeida, 2013; Theóphilo; Moraes, 2005); a complexidade do mercado de trabalho e a idade precoce para decisão do curso universitário por parte dos jovens (Vieira & Frigo, 1991).

Majzub e Rais (2010) classificam os motivos que influenciam a evasão acadêmica em quatro fatores: acadêmicos, econômicos, sociais e emocionais. Para Ferreira (2011) e Diniz (2015), as motivos mais relevantes para a evasão podem ser agrupadas em quatro questões principais: questões sociais, que envolvem a relação trabalho-estudo e a violência entre alunos; questões familiares, envolvendo o desinteresse dos pais em relação ao futuro dos filhos, dentre outras; questões do próprio estudante, quando este apresenta desinteresse e desmotivação para os estudos; e, por fim, questões da instituição de ensino, que envolve a falta de atratividade para os alunos ou a desqualificação do quadro docente.

Diniz (2015) expõe dois pontos que podem causar evasão quando o enfoque é o aluno: o primeiro deles é quando o aluno tem um desempenho fraco em sala de aula, acarretando no atraso deste em relação aos demais e podendo fazer com que se sinta envergonhado; já o segundo ponto é quando o aluno não tem mais atratividade com a metodologia da instituição de ensino. Já um estudo do MEC destaca os seguintes fatores que motivam a evasão (Rosa, 2018): dificuldades de relacionamento do estudante; problemas de aprendizagem e dificuldades na disciplina; inadequação dos programas de estágio; práticas pedagógicas; perfil do corpo docente; e exigências dos professores.

Dentro desse contexto, Diniz (2015) destaca que os docentes, apesar de serem fundamentais no processo de combate à evasão, em regra, possuem más condições de trabalho e recebem remunerações baixas, o que os obriga a ter uma exaustiva carga horária de trabalho.

Desta forma, o processo de implementação de projetos pedagógicos que visem combater a evasão fica prejudicado, pois o professor se encontra sobrecarregado. Para se fazer mudanças no processo acadêmico é de fundamental importância a capacitação do docente, pois esse profissional é o que mais tem contato com o aluno (Rosa, 2018).

Procurar entender o porquê de um aluno não estar se saindo bem em uma disciplina é fundamental para que este faça um bom curso e no futuro seja um ótimo profissional (Penna, 2007), assim, a evasão escolar causada pelo desinteresse do aluno ou por suas dificuldades com as disciplinas pode ser reduzida se os professores derem maior ênfase às habilidades individuais dos alunos, facilitando e potencializando o aprendizado, fazendo com que o aluno tenha maior consciência do seu processo de aprendizagem e perceba de que forma aprende melhor.

#### **4. A Política Institucional de Assistência Estudantil do IFPI**

O PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional foi criado como instrumento de gestão Institucional do IFPI, tendo como fundamento o cumprimento dos objetivos organizacionais que norteiam a missão institucional. O atual plano abrange o período de 2015 a 2019, estabelecendo o Planejamento Estratégico para o Instituto Federal do Piauí e suas unidades gestoras, a intenção é que com um esforço conjunto com os setores que o compõe se possa discutir os aspectos de maior relevância em prol de um perfil desejável para a instituição (IFPI, 2014).

Em relação ao combate à evasão escolar, as metas estabelecidas para o período de 2015 - 2019, com base no Termo de Metas e Compromissos (TAM) adotados pelo IFPI e Ministério da Educação (MEC), são: “implantar ações de políticas de combate à evasão e de retenção em 2015, 2016, 2017 2018 e 2019” (Ifpi, 2014, p. 30) e “reduzir em 30%, a cada ano, os índices de evasão dos estudantes atendidos pela POLAE, através do acompanhamento psicopedagógico e social nos *campi*, em 2015, 2016, 2017 2018 e 2019” (IFPI, 2014, p. 35).

Como forma de combate à evasão, o IFPI implantou a POLAE, Política de Assistência Estudantil, que visa dois objetivos: reduzir a desigualdade entre os estudantes, especialmente para os com algum tipo de vulnerabilidade social e; proporcionar formação em tempo hábil a partir de programas variados que lhe proporcione um acolhimento diante das suas mais distintas necessidades. Essa política é desenvolvida através de programas e projetos que tem como objetivo formar estratégias para o sucesso do aluno, suas ações envolvem análise, planejamento e execução dos processos (IFPI, 2014).

Diante disso, tendo como objetivo a permanência e interação do acadêmico em atividades que promovam o ensino, o Instituto Federal do Piauí desenvolve permanentemente as seguintes atividades por meio dos programas e projetos transmitidos pela Política de Assistência Estudantil:

- Realização de ações de acompanhamento dos alunos pelas equipes pedagógicas e multiprofissionais do IFPI;
- Identificação e minimização das lacunas que os alunos trazem de sua formação anterior, promovendo mecanismos de nivelamento e oferecendo condições para aprendizagens significativas;
- Identificação e minimização dos problemas de ordem psicológica ou psicopedagógico que interfiram na aprendizagem;
- Investimento nas potencialidades e disponibilidades evidenciadas pelos alunos, através do estímulo à canalização desse diferencial em monitorias de ensino;
- Estímulo à participação em projetos de iniciação científica, promovendo a possibilidade do fornecimento de bolsas e incentivos para tal;
- Viabilização de oportunidades de estágio, monitoria, iniciação científica;
- Os estudantes do IFPI recebem atendimento psicológico, atendimento médico odontológico e serviços de assistência social. O acompanhamento pedagógico é desenvolvido pelas equipes pedagógicas do IFPI;

No intuito de enfrentar a problemática do baixo desempenho de alunos ingressantes nos cursos integrados de nível médio, o IFPI criou o Programa de Acolhimento ao Estudante Ingressante (PRAEI), cujo objetivo principal é acolher o aluno ingressante nas suas especificidades e principalmente nas suas dificuldades de aprendizagem, precisamente nas disciplinas de Matemática, Língua Portuguesa, Física e Química, como forma de promover o êxito e sua permanência. Tal Programa, que se desenvolve por meio de monitorias, insere-se na Política de Assistência Estudantil (POLAE), que condensa as Políticas de Atendimento aos Discentes. (IFPI, 2014, p. 189).

O estabelecimento da Política de Assistência Estudantil em nível estratégico, dentro do PDI, orienta e permite maior coordenação das atividades dos diferentes setores da Instituição na direção dos objetivos da política institucional, que é assegurar a permanência e êxito dos estudantes mais vulneráveis.

## **5. Processos Gerenciais**

Introduzir a gestão por processo em uma organização significa compreender a relevância de que a gestão de negócios sob o enfoque de BPM (*Business Process Management*) não gera por si só produtos acabados, mas uma constante reavaliação de melhorias permanentes e contínuas fases de transformação e aperfeiçoamento (Silva, 2014). Acrescenta-se a essa perspectiva que os processos são o núcleo do funcionamento de uma empresa, pois eles podem indicar a eficiência com a qual a empresa entrega seu produto ou serviço para o cliente ou, então, a ineficiência (Araújo, 2006; Farias, 2009).

Já para Oliveira *et al.* (2012) a organização que possuem processos claros e definidos, podem se diferenciar com resultados de produtos, serviços e informações com maior qualidade. E assim, torna-se necessário a identificação e tratamento dos processos da organização de maneira harmônica e eficiente, assim a empresa necessita: (1) identificar seus pontos de melhoria e oportunidades; (2) entender seus problemas; (3) analisar o ideal com sua devida priorização e; (4) divulgar mudanças a serem implementadas por meio do ciclo PDCA (*Plan, Do, Control e Action*), por exemplo (Almeida, 2012).

Além disso, a organização que passa a utilizar a cultura de gestão por processo deve primeiro ter a lucidez de que não se acaba com a implantação do projeto, há toda uma cadeia cíclica que constantemente é realimentada com séries de reaprendizagem, com as experiências vividas e aperfeiçoadas com base nos seus indicadores e no monitoramento e controle dos resultados (Silva, 2014). Visto isso, pode-se dizer que a abordagem por processos: integra o cliente, o produto e fluxo de trabalho, permitindo enxergar como são incrementadas as atividades que geram valor para o cliente, independentemente das fronteiras funcionais; desvenda para o trabalhador a maneira como seu esforço se alinha com o processo e facilita o trabalho em equipe; mostra a relação entre cliente e fornecedor nos ambientes interno e externo, através dos quais são criados produtos e serviços (Harrington, 1991; Rumler & Brache, 1992; Farias, 2009).

Ademais, vimos até aqui que os processos devem ser enxergados como uma área importantíssimo para o sucesso da organização, sobretudo para que a organização consiga atingir seus objetivos organizacionais com eficiência, em todas as áreas, pessoas, matérias e financeiro, priorizando o atendimento ao cliente para que a qualidade de fato chegue na ponta da comercialização, e seja entregue da melhor maneira esperada.

Santos (2013) também sugere melhoria continua nos processos para contratação de empresas de serviços e fornecedores com o auxílio de tecnologias da informação na administração pública, visto que tal suporte proporcionará mais eficiência, importante princípio da gestão pública (Rodrigues & Sousa; 2015). Contudo, toda a abordagem da gestão dos processos em negócios, proporcionam a identificação de inúmeros desperdícios burocráticos, sobretudo evita o retrabalho, atualmente um grande inimigo da produtividade (Lobo, Conceição & Oliveira; 2018).

Ademais, acrescenta-se que o comprometimento organizacional é essencial para que a prática de BPM não fracasse no seu ciclo de ações, é importante difundir a cultura e envolver a todos, independentemente do grau hierárquico, mas a colaboração e a compra da ideia de quem ocupa o alto escalão é que proporcionam os elementos primordiais e o agrupamento das

condições necessárias ao sucesso, tal qual o dito popular: se o dono quiser ele faz acontecer (Silva, 2014). Assim sendo, a organização pode ser vista como um conjunto de processos que devem ser melhorados, alinhados a SWOT da organização com o auxílio de técnicas como o ciclo PDCA e de softwares de mapeamentos, a fim de uma visualização mais holística e coerente da organização.

## 6. Discussão dos Resultados

### 6.1 A visão dos sujeitos quanto ao combate à evasão escolar no ifpi – *campus* parnaíba

Após a realização de dez entrevistas com servidores que compõem o quadro funcional do Instituto, foram identificados alguns motivos que podem levar o aluno a abandonar a instituição, conforme são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1.** Principais motivos da Evasão no IFPI - *campus* Parnaíba.

nº	Categorização	Descrição
1	Falta de transporte	Pela localização do <i>campus</i> ser longe da área urbana, a dificuldade de acesso e de transporte é apontada como principal motivo da evasão;
2	Nivelamento	A instituição tem a modalidade médio integrado ao técnico, onde o aluno vê matérias que existem conhecimento prévio, como física e matemática, principalmente. Dessa forma os alunos sentem uma dificuldade de aprendizagem;
3	Identificação com o curso	Alguns alunos não pesquisam sobre o curso antes de entrarem na instituição, por esse motivo só conseguem tirar alguma conclusão quando estão cursando, e acontece de não existir essa identificação e por isso o aluno evade;
4	Trabalho	Como o instituto trabalha com adultos também, estes muitas vezes trabalham, e a dificuldade de conciliar o trabalho e os estudos leva a evasão;
5	Concorrência	Outras instituições com outros cursos e com localização bem mais acessível levam o aluno a desistir do instituto;
6	Transferência familiar	Já se verificou que as famílias mudam de cidade, por conta do trabalho dos adultos da casa e o aluno tem que desistir do curso;
7	Perca de vínculo	O aluno só evade se ele perde o vínculo, ou seja, quando ele não se enxerga mais como aluno da instituição, por qual motivo for;
8	Vulnerabilidade social e econômica	Sabe-se que a maioria dos alunos são alunos de baixa renda, e até em vulnerabilidade social e econômica, mas apesar dos esforços da instituição em trabalhar esses casos, existem outros que a situação é irreversível;
9	Informar mais a sociedade sobre o IFPI	A sociedade precisa saber mais sobre os cursos e vantagens que a instituição tem, nota-se pouco <i>marketing</i> nesse sentido.
10	Falta de didática	Existem casos que a evasão é pela falta de aprendizagem devido a metodologia do professor, que muitas vezes só é bacharel e não passou por nenhuma formação didática;
11	Imaturidade dos alunos	Os alunos da instituição em sua maioria são adolescentes e não sabem o que querem em relação aos cursos, e dessa forma acabam mudando de um curso para o outro.

Fonte: Autores, com base nos dados da pesquisa, (2018).

O PDI da instituição tem como meta a redução em 30%, a cada ano, dos índices de evasão, dessa forma, foi perguntado aos entrevistados como a instituição tem trabalhado para atingir essa meta. O Quadro 2 apresenta a categorização e comentários a respeito das ações apresentadas nas entrevistas.

Além disso pode-se destacar a falta de informação e de uma identidade própria do ensino técnico, como motivos fortes que contribuem com a evasão, pois existe o impasse no sentido da educação técnica, que é ofertado em nosso país (Rosa & Aquino, 2019).

**Quadro 2.** Como o IFPI - *campus* Parnaíba combate à evasão atualmente.

nº	Categorização	Descrição
1	Equipe multidisciplinar	Há no <i>campus</i> equipe com pedagogas, psicóloga, assistente social, servidores, odontólogos, diretor de ensino, coordenadores, direção e os próprios professores, que compõe todo o quadro da instituição para evitar a evasão do aluno.
2	Eventos	Sabe-se que o aluno só deixa a instituição quando ele perde o vínculo com a instituição de alguma forma, seja por não se identificar com o curso ou metodologia, mas uma prática que a instituição percebe que deixa esse vínculo mais forte são os eventos, feitos pelos próprios alunos, pois isso faz ele se sentir da casa.
3	Programas como PRAEI, PIBID, PIBIC, iniciação científica e POLAE	Os programas de PRAEI, PIBID, PIBIC e iniciação científica são importantíssimos. pois a evasão nestes é 0%, já a POLAE ainda há evasão, pois, esta ajuda com todo tipo de incentivo possível, mas quando o aluno não quer, a instituição não pode obriga-lo a ficar.
4	Ações previstas no planejamento institucional	Podemos citar como exemplo a seguinte ação do PDI 2015-2019, “Reduzir em 30%, a cada ano, os índices de evasão dos estudantes atendidos pela POLAE, através do acompanhamento psicopedagógico e social nos <i>campi</i> ”.
5	Acompanhamento da coordenação dos cursos	Os coordenadores dos cursos também trabalham para o combate à evasão, resolvendo problemas pontuais do cotidiano, e dentro dos seus limites.
6	Comissão de permanência e êxito	A comissão por hora está fazendo o levantamento de dados para serem analisadas e gerarem informações para o combate à evasão.

Fonte: Autores, com base nos dados da pesquisa, (2018).

Após identificados os principais motivos da evasão e de que forma a instituição combate esta problemática, foram apontadas nas entrevistas algumas sugestões para o combate à evasão, conforme são descritas no Quadro 3.

**Quadro 3. Sugestões para combate à Evasão no IFPI - *campus* Parnaíba.**

nº	Categorização	Descrição
1	Unir aluno, família e instituição	É preciso buscar mais proximidade com a família, unindo a instituição à família do aluno e, conseqüentemente, aumentando o vínculo do aluno.
2	Atores do processo devem desenvolver proatividade em suas ações	As ações de combate à evasão devem ser objetivas e os envolvidos devem ser proativos para evitar a evasão.
3	Melhorar a comunicação entre os setores da instituição	A pesquisa apontou distorções de informações, foi dito por alguns que é notória a falta de comunicação entre os setores da instituição, o que claramente demonstra a incompatibilidade de informações, o que deve ser combatido também. Todos devem se envolver.
4	Informar mais a sociedade sobre a instituição e seus cursos	Existe uma carência da comunidade em saber quais e o para que servem os cursos ofertados pelo IFPI, isso precisa ser trabalhado.
5	Trabalhar pontos fracos da POLAE	Não há fiscalização na aplicação do recurso investido, ao mesmo tempo, o recurso que tem disponível é insuficiente para a instituição.
6	Comissão de permanência e êxito	Continuar com a comissão, a fim de o problema ser trabalhado de maneira mais científica, objetiva e eficaz.
7	Equipe multidisciplinar	Continuar com a proposta de várias áreas para tratamento das carências, porém é exposto que deve existir uma maior gerência e aproximação de todas essas áreas.
8	Passar vivência de uma gestão do <i>campus</i> para outra	A vivência positiva e negativa de uma gestão é importante na continuação da excelência da educação do Instituto, do contrário, muito é perdido.
9	Aumentar recursos dos programas institucionais (PRAEI, PIBIC, PIBID e iniciação científica)	Os recursos desses programas são poucos, apesar de se saber que a evasão dos alunos participantes desses programas ser de quase 0%, não se procura investir mais.
10	Melhorar a didática docente	A falta de didática de alguns professores foi levantada, principalmente por alguns serem só bacharéis e não ter uma formação didática, trazendo robustez a exposição de conteúdo, conseqüentemente contribuindo na não identificação com o curso e dificuldade de aprendizagem.
11	Aumentar eventos da instituição	Com o objetivo de aumentar o vínculo entre o aluno e a instituição, uma importante ferramenta é a realização de eventos.

Fonte: Autores, com base nos dados da pesquisa, (2018).

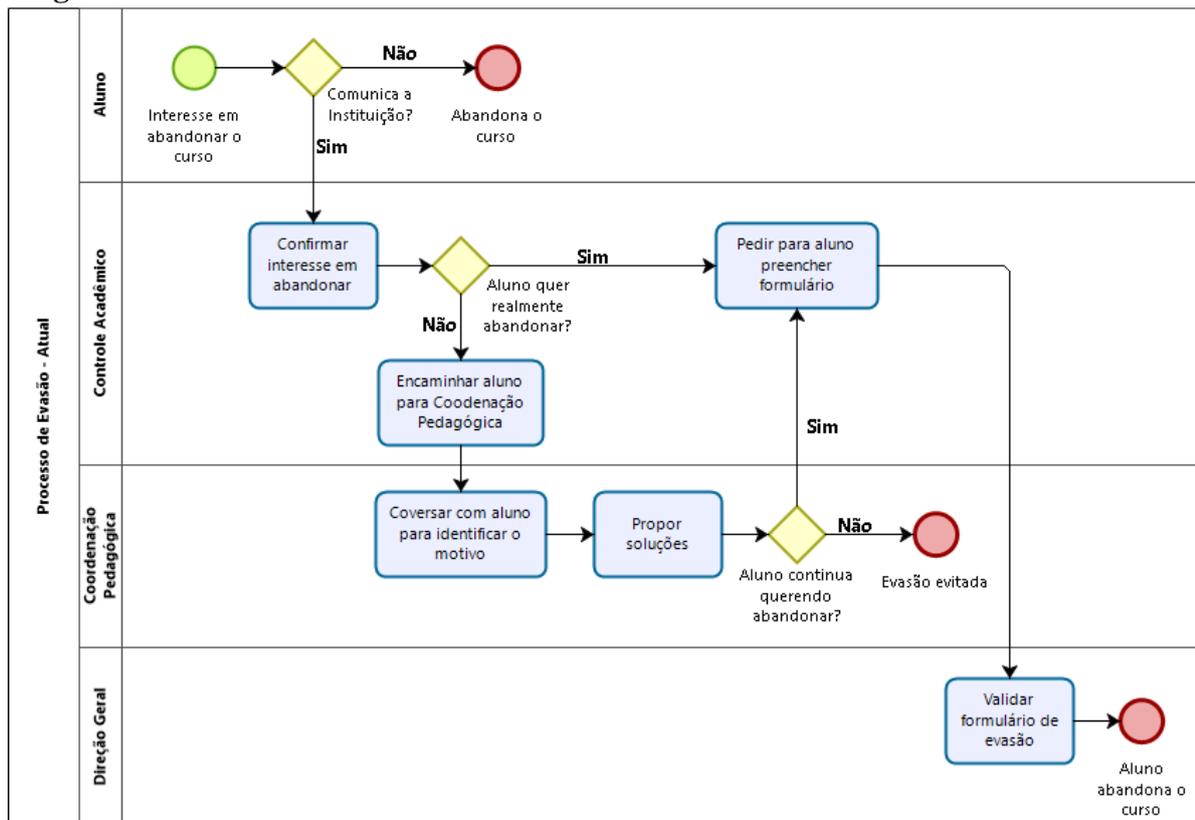
Apesar da produtividade das entrevistas e de todas as informações obtidas a contento, é evidente a deficiência da comunicação entre os setores da instituição, e a falta de um processo eficaz que reconheça quando o aluno inicia o afastamento da instituição, com o objetivo de conhecer as razões intrínsecas e extrínsecas à instituição e, concomitantemente, combater sua evasão. Foi dito por um entrevistado “[...] é preciso criar barreiras, para que não deixemos nossos alunos evadir, similar à quando se deseja cancelar uma conta telefônica ou um cartão de crédito [...]”.

Em atendimento ao objetivo geral, a saber, desenvolver um processo gerencial capaz de reduzir a evasão escolar, foi mapeado como é feito o processo de combate à evasão na instituição, utilizando a notação BPMN, a partir dos dados coletados por meio de entrevistas com diferentes setores. Em seguida, foi modelado um processo que procura combater a evasão, a fim de melhorar o já existente e unir os setores, para que juntos possam de fato atender ao objetivo do PDI, que é reduzir em 30%, a cada ano, os índices de evasão.

## 6.2 Mapeamento e modelagem do processo de combate à evasão escolar no IFPI – Campus Parnaíba

Tendo como base os dados coletados durante as entrevistas, foi mapeado como o processo de controle de evasão é feito na Instituição, sendo descrito no Diagrama 1. O início do processo se dá no momento em que o aluno decide evadir.

**Diagrama 1.** Processo atual de controle de evasão.



Fonte: Autores, com base nos dados da pesquisa e com uso do software Bizagi Modeler, (2018).

Ainda estão sendo institucionalizados indicadores de acompanhamento de evasão, mas a respeito do mapeamento do processo, hoje há um procedimento no controle acadêmico, no

qual quando o aluno quer sair da instituição, ele se direciona até o controle acadêmico e preenche uma ficha que é meramente burocrática.

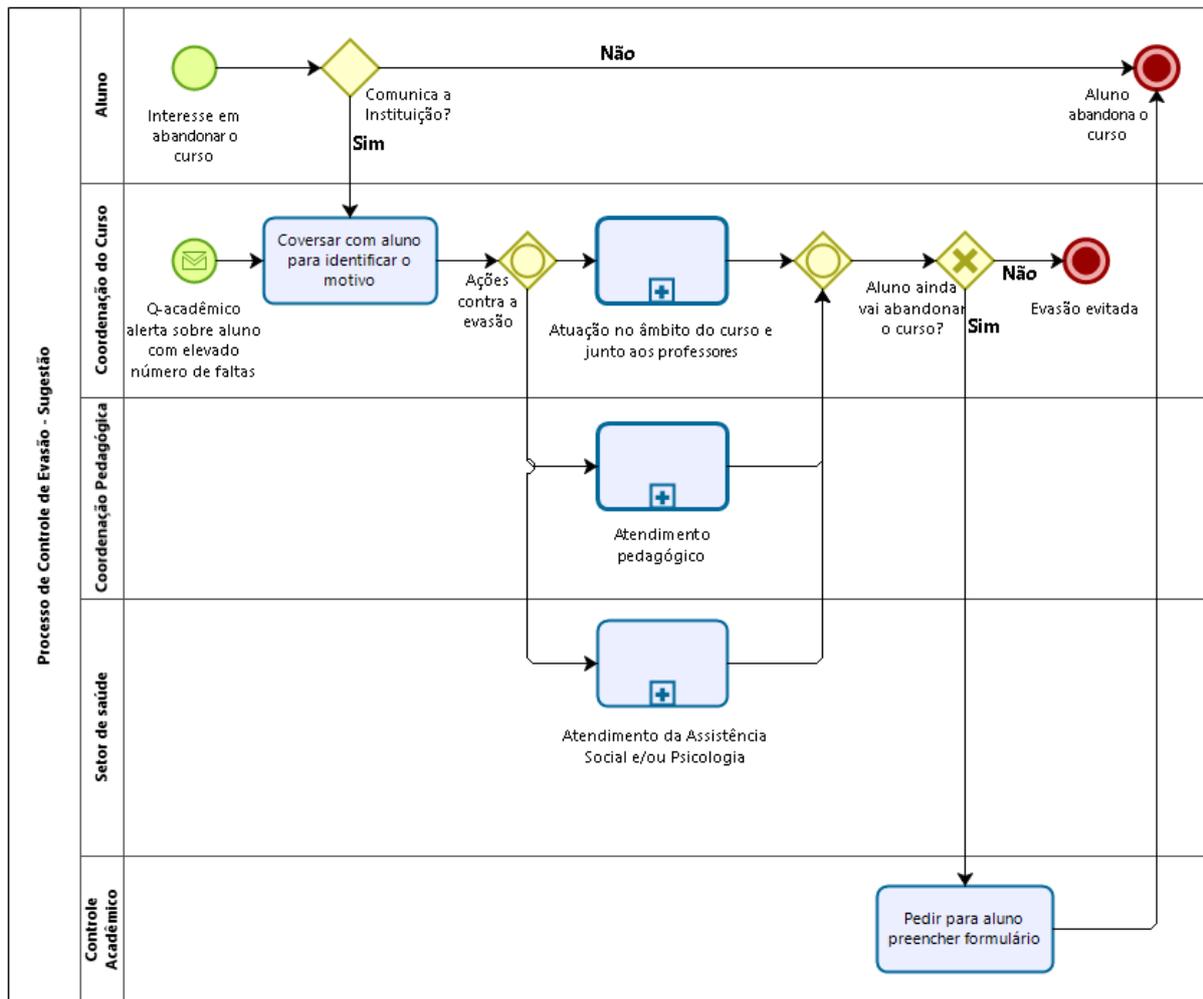
Pode acontecer de o aluno ser direcionado aos pedagogos, se este desejar, a fim de terem uma conversa. Caso o aluno decida permanecer, ele não preenche mais o formulário. Caso ele continue querendo evadir, ele preenche o formulário e este vai para o Diretor da instituição para que seja assinado. Em muitos casos os alunos não avisam que irão se afastar da instituição, quando isso ocorre, a instituição toma conhecimento apenas no semestre seguinte, o que torna difícil que seja realizada alguma intervenção.

Apesar do processo de desistência ter um caráter burocrático, foi possível observar nas entrevistas que os entrevistados concordam que é feito o possível para que o aluno não evada. Em uma situação relatada, por exemplo, foi dado um par de óculos de grau ao aluno para que ele continuasse na Instituição, pois o dele havia quebrado e não podia comprar outro no momento, o que dificultava o acompanhamento das aulas.

Existem esforços pontuais na Instituição para o levantamento das razões que levam os alunos a desistirem dos cursos e para evitar que ocorra a evasão, inclusive com o encaminhamento do aluno para a psicóloga ou para a assistente social, caso seja necessário. Além disso, existe a POLAE que, dentre outras ações, oferece auxílio financeiro com intuito de ajudar os alunos mais vulneráveis.

Como os motivos para o aluno evadir são muitos e alguns desconhecidos, há a necessidade de investigação dos motivos de cada caso para que se possa agir de forma mais eficaz para evitar a evasão. Desse modo, o Diagrama 2 apresenta uma sugestão de processo gerencial para o combate à evasão escolar na Instituição estudada, estabelecendo o coordenador de cada curso como o principal responsável pelo controle da evasão, pois é quem tem o contado mais próximo com o aluno.

**Diagrama 2.** Processo de controle de evasão sugerido.



Fonte: Autores, com base nos dados da pesquisa e com uso do software Bizagi Modeler, (2018).

No momento em que o aluno manifesta interesse em abandonar o curso, ele deve ser orientado a conversar com o coordenador do curso. Este deverá tentar entender o motivo da evasão em conjunto com a equipe pedagógica. Isso permite que as informações possam ser trocadas dentro da instituição de forma mais eficiente, almejando a tomada de medidas cabíveis para evitar a evasão.

A depender do motivo que está levando o aluno a querer abandonar o curso, o processo poderá envolver a equipe de professores, a coordenação pedagógica, a assistência social e a psicologia, cada um agindo dentro de sua competência, de forma conjunta. Caso o aluno ainda queira desistir após a intervenção feita pela Instituição, o mesmo será direcionado para o controle acadêmico para que seja preenchido formulário de desistência.

A conversa com o aluno para saber os motivos da evasão gera, no mínimo, informações que devem ser alimentadas em um banco de dados para que se possa trabalhar com as problemáticas atuais da Instituição. Como ferramenta auxiliar no controle da evasão, é

sugerido também que o sistema Q-Acadêmico seja programado para avisar ao coordenador do curso quando um aluno apresentar um número elevado de faltas, possibilitando que seja feita a primeira ação de combate, que é entrar em contato com o aluno faltoso, para tanto, os professores devem manter em dia o preenchimento da frequência nos diários.

Para que o processo de combate à evasão funcione, todos os setores devem contribuir, pois o trabalho deve ser executado por meio da união e comunicação de todos.

## **7. Considerações Finais**

Com o presente trabalho, foi possível refletir principalmente sobre a grande importância do tema da evasão escolar, que foi apresentado como um dos principais males de uma instituição pública, pois um aluno evadido é um aluno que se investiu sem êxito. Tal visão proporciona no mínimo uma maior responsabilidade para com a problemática. Sobre os motivos apontados pelos entrevistados sobre a evasão identificou-se: falta de transporte; nivelamento (dificuldade de aprendizagem); identificação com o curso; dificuldade em conciliar os horários do trabalho; a concorrência de outras universidades e escolas; transferência familiar; perda de vínculo; vulnerabilidade social e econômica; falta de informação à sociedade sobre o IFPI; falta de didática; imaturidade dos alunos. Para o combater esses motivos que levam à evasão escolar, a instituição procura trabalhar: uma equipe multidisciplinar; aumentar os eventos; programas como PRAEI, PIBID, PIBIC, iniciação científica e POLAE; atendimento odontológico e psicológico, refeitório, ações previstas no planejamento institucional; acompanhamento da coordenação dos cursos e comissão de permanência e êxito.

Após identificados os problemas da evasão e como a instituição os combate, foram apontadas algumas sugestões de combate à evasão, a saber: procurar unir o aluno, a família e a instituição; procurar mais proatividade dos atores de combate à evasão; melhorar a comunicação entre os setores da instituição; informar mais a sociedade sobre a instituição e seus cursos; trabalhar pontos fracos da POLAE; dar andamento a comissão de permanência e êxito; continuar com equipe multidisciplinar; passar vivência de uma gestão do *campus* para outra; aumentar recursos dos programas institucionais (PRAEI, PIBIC, PIBID, iniciação científica e POLAE); melhorar a didática dos docentes e aumentar eventos da instituição.

Em atendimento ao objetivo geral, foi possível desenvolver um processo gerencial capaz de reduzir a evasão escolar. Foi mapeado o processo atual da Instituição, utilizando-se a notação BPMN e, por meio das entrevistas com diferentes setores da Instituição, foi modelado

um novo processo capaz de combater a evasão, tendo os coordenadores de curso como os principais responsáveis e envolvendo de forma concomitante e coordenada diferentes setores nas ações de combate à evasão.

Diante da importância do tema, outros estudos devem ser executados, buscando informações que ajudem na formação de Instituições que, além de educar, seja acolhedora aos alunos e seus problemas individuais, visto que é importante ser dimensionado as expectativas dos alunos, pois frustração gera perda na motivação, que pode acarreta na evasão escolar.

## Referências

Almeida Neto (2012). Descobrimo os processos potenciais de melhoria. In: Oliveira, S. B. (Org.). *Análise e melhoria de processos de negócio*. São Paulo: Atlas.

Borges, P. (2012). *MEC e universidades estudam planos para combater evasão*. Último Segundo/Educação, IG Brasília, 11. Recuperado de <<http://ultimosegundo.ig.com.br/educacao/mec-e-universidadesestudam-planos-para-combater-evasao/n1597622390779.html>>.

Brasil, Ministério da Educação. (1997). *Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental*. Brasília, MEC/SEF.

Demo, P. (1995). *Metodologia científica em ciências sociais*. (3a ed.), São Paulo: Atlas.

Diniz, C. S. (2015). *Evasão escolar no ensino médio: causas intraescolares na visão dos alunos*. 147 f. Dissertação (Mestrado)- Centro Universitário UMA, Belo Horizonte. Recuperado de <<http://www.mestradoemgsedl.com.br/wp-content/uploads/2016/05/Carine-Saraiva-Diniz.pdf>>

El Andaloussi, K. (2004). *Pesquisas-ações: ciências, desenvolvimento, democracia*. São Carlos: EdUFSCar.

Farias, S. L. (2009). *Gerenciamento por processos em uma instituição de ensino universitário: o caso do Departamento de Controle e Registro Acadêmico*. 105 f. Monografia (Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Gerhardt, T. E. (2009). *A construção da pesquisa*. In: Gerhardt, T. E., Silveira, D. T. (Org.). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Ed. da UFRGS. 43-64. (Educação a Distância, 5)

IFPI. (2014). *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019*. Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Piauí. - Teresina: IFPI.

Lobo, C. V. F., Conceição, R. D. P., & Oliveira, S. B. (2018). Gestão por processos: um estudo de aplicação da notação BPMN em uma empresa de serviços do setor de óleo e gás. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 6(1), 94-110.

Macgregor, K. (2007). *South Africa: Student drop-out rates alarming*. University World News, Londres, (3a ed.). Recuperado de <<http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20071025102245380>>.

Manzini, E. J. (2003). *Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada*. In: Marquezine: M. C., Almeida, M. A., Omote; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: Eduel. 11-25.

Minayo, M. C. S. (2003). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. (22a ed.) Rio de Janeiro: Vozes.

Penna, A. C. (2007). *Estilos de aprendizagem e ambientes de ensino: estudo comparativo dos estilos verbalizados e visualizador nos contextos presencial e a distância*. Rio de Janeiro: UFRJ/Núcleo de Tecnologia Educacional para a Saúde.

Rodrigues, S. L., & Sousa, J. V. O. (2015). Modelagem de processos de negócios: um estudo sobre os processos de gestão de compras farmacêuticas em hospital da rede privada de Teresina-PI. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 4(1), 83-99.

Rosa, A. H. R., Aquino, F. J. A. de. (2019). *A evasão escolar na educação profissional técnica de nível médio: um olhar profundo sobre dois grandes vilões – a ausência de informações e a falta de identidade do ensino técnico*. Res., Soc. Dev. 8(7), e40871151.

Rosa, A. H. (2018). *Ecos da EPT - A evasão escolar nos cursos técnicos: diagnóstico, números e propostas para o fortalecimento do ensino técnico - um estudo de caso sobre a realidade do IFPI - Parnaíba*. 2018. Projeto de pesquisa (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica). IFCE, Fortaleza.

Silva, J. (2014). *Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas*. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

Silva, T. L. (2013). *Baixa taxa de conclusão dos cursos técnicos da Rede Federal EPT: uma proposta de intervenção*. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora.

Theóphilo, C. R., Moraes, J. O. (2005). *Evasão no Ensino Superior: estudo dos fatores causadores da evasão no curso de ciências contábeis da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES*. Montes Claros: UNIMONTES.

Veloso, T. C. M. A., Almeida, E. P. (2013). *Evasão nos cursos de graduação da Universidade Federal de Mato grosso, Campus Universitário de Cuiabá—um processo de exclusão*. *Série-Estudos-Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB*, n. 13.

Vieira, E. R., Frigo, L. P. (1991). *Evasão dos cursos de graduação da UFRGS em 1985, 1986 e 1987*. Porto Alegre: UFRGS.

#### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Aluydio Bessa Amaral - 30%

Vitor de Sousa Mendes – 30%

Higor Rafael Menezes Paiva de Araújo – 15%

Paulo Henrique do Nascimento Sousa – 10%

Victor de Souza Pereira – 5%

Lucas pereira de araujo – 5%

Wilo Santos – 5%