

**Governo Federal**

**Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)**

**Programa de Desenvolvimento de Líderes (LideraGov)**

**Entrega 3 - PLANO ESTRATÉGICO**





**“ProfeLíder” - Programa de Liderança Docente**  
Uma mudança de paradigma na docência pública brasileira

Grupo 9:

Caroline Reis Sanematsu  
Denner Antônio da Silva  
Fernanda Moraes Cruz  
João Jacques Silveira Pena  
Luciana Fonseca  
Sandra Alves da Mata e Souza

Nov 27, 2022

## SUMÁRIO

[1. Introdução](#)

[2. Diagnóstico](#)

[2.1. Pesquisa de Campo](#)

[2.1.1. Resultados](#)

[3. Causas](#)

[4. Futuro Desejável](#)

[5. Stakeholders](#)

[6. Soluções e Prototipagem](#)

[6.1. Soluções mapeadas](#)

[6.2. Solução do grupo](#)

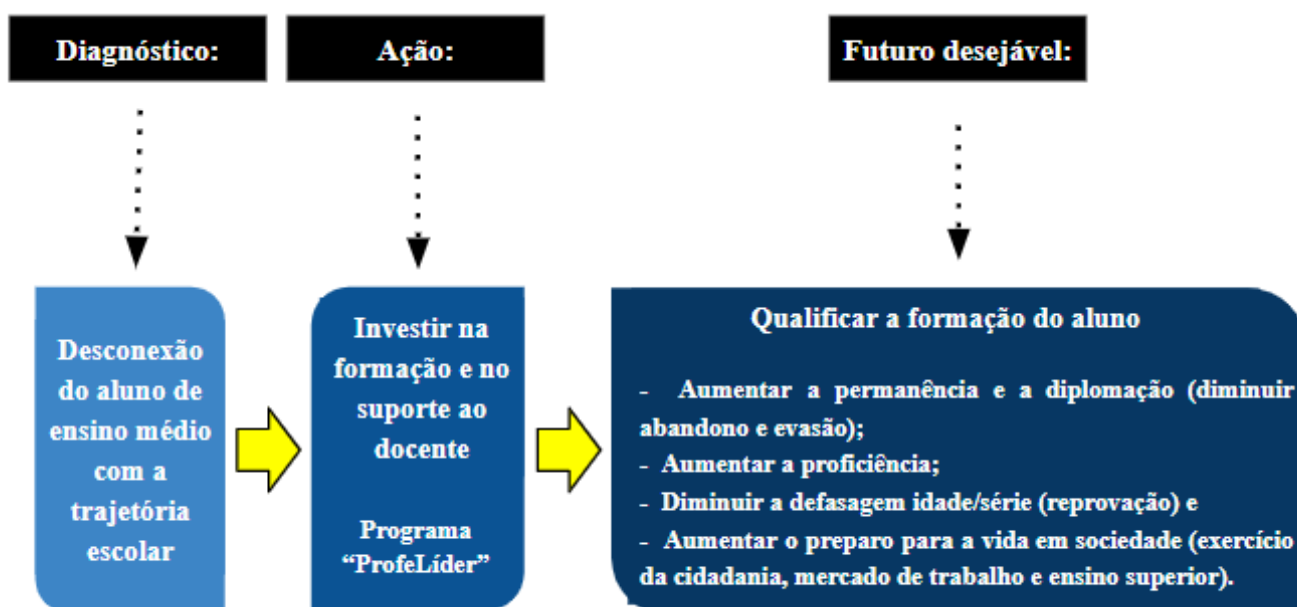
[7. Processo de Desenvolvimento da Atividade](#)

[7.1. Reuniões e Registros](#)

[8. Bibliografia](#)

## 1. Introdução

**PROBLEMA-OBJETO:** “A desconexão do aluno de ensino médio com sua trajetória escolar redonda em baixa proficiência, abandono, evasão e defasagem idade/série, além de despreparo para a vida em sociedade.”



**Problema-objeto e desdobramentos.**

**Fonte:** elaborado pelos alunos.

“Educar” deriva do latim “educare”, que, por sua vez, vem da palavra “educere”, verbo composto do prefixo ex (fora) e ducere (conduzir, levar), portanto, etimologicamente, educar equivale a “conduzir para fora” ou “direcionar para fora”, ou seja, conduzir a pessoa para fora de si mesma preparando-a para o mundo e a vida em sociedade ([Fonte](#)).

Segundo a [CF/1988](#), a educação é um direito social (art. 6º, *caput*) e um dever do Estado e da família (art. 205, *caput*), além de ser obrigatória para todas as crianças e adolescentes de 04 a 17 anos.

O aumento de recursos para a educação, especialmente a partir da reforma educacional de 1988, permitiu reformas estruturais relevantes e aumentou o acesso e a permanência do aluno na escola, bem como a escolaridade média do brasileiro ([RIBEIRO, BARROS Jr e NAKABASHI, 2022](#)).

Outrora, o desafio era trazer o aluno à escola. Contemporaneamente, os problemas são outros.

Até meados do século XX, a educação era centralizada na instituição chamada escola e, especialmente, na figura do professor.

Os avanços da sociedade moderna revolucionaram a comunicação, a velocidade dos dados, a difusão da informação e o acesso a recursos tecnológicos, pelo que, houve a ruptura da hierarquia do conhecimento. Nesse novo mundo, o professor deixa de ser o centro do saber, o qual se dispersou na sociedade.

Na atualidade, fala-se em crise de legitimidade da escola ([KRAWCZYK, 2009](#)) ou crise de sentido ([OLIVEIRA e TOMAZETTI, 2012](#)), especialmente no ensino médio. Ao deixarem de ser hegemônicos no processo de socialização, a escola e o professor perderam prestígio social (Arendt, 2007).

Na sociedade do conhecimento, *“a escola perde qualidade, dinamismo, flexibilidade e abandona a educação das novas gerações nas mãos dos meios de comunicação, das redes virtuais, da parafernália tecnológica que, em aparência regula a vida dos indivíduos no presente e a regulará no futuro”* (Gentili, 2002, p. 25-26).

Como consequência, surge um abismo entre escola e professor, de um lado; e os alunos, do outro.

Essa desconexão torna o processo ensino-aprendizagem desafiador e intensifica ainda mais a desmotivação do aluno. Adiante, advém a baixa proficiência, o abandono, a evasão e/ou a defasagem idade/série (reprovação), além do despreparo para a vida no trabalho e em sociedade.

Os jovens enfrentam muitos desafios durante a adolescência, os quais envolvem fatores cognitivos, psicológicos, de saúde, emocionais, familiares e/ou econômicos diversos e impactam significativamente o desempenho escolar.

Quanto maior a desigualdade social e as dificuldades socioeconômicas, maiores os desafios acrescidos ao processo natural de amadurecimento juvenil e, portanto, a dificuldade de permanecer na escola e ter um desempenho satisfatório.

O baixo rendimento intensifica a desmotivação do aluno e retroalimenta o ciclo, pois incrementa a taxa de insucesso (reprovação e abandono). Segundo o INEP, os alunos que insistem e permanecem na escola tem uma proficiência média aquém do esperado, redundando em defasagem idade/série, a qual, por sua vez, aumenta ainda mais as taxas de abandono e evasão.

Segundo o educador norte americano Vincent Tinto, ao invés de atacar a evasão, as ações devem concentrar-se em reter o aluno, bem como identificar os sinais de possível evasão no sentido de antecipar-se aos fatos e evitar a saída do aluno ([Pigosso, Ribeiro e Heidemann, 2019](#)).

O sucesso escolar interessa à sociedade como um todo. Qualificar a formação do aluno na educação básica redundará em melhor desempenho e proveito no ensino superior, tanto em relação ao acesso (escolha do curso e matrícula), quanto à permanência, à diplomação e, eventualmente, à pós-graduação.

Ademais, a escolaridade impacta na colocação profissional e na renda. O mundo do trabalho atravessa profundas revoluções no sentido de atender à realidade insurgente. Esse processo já é veloz e sofrerá acelerações ainda mais exponenciais. Segundo a Organização

das Nações Unidas (ONU), muitos dos alunos de hoje terão profissões que ainda não existem. Ademais, muitas profissões de hoje deixarão de existir. De um lado, há uma taxa de desemprego persistente, de outro, vagas ociosas porque exigem uma mão-de-obra qualificada e eventualmente escassa.

Não fosse somente isso, o art. 35-A, § 7º, da [lei n. 9.394/1996](#) (Base Nacional Comum Curricular - BNCC) prevê que: “*Os currículos do ensino médio deverão considerar a formação integral do aluno, de maneira a adotar um trabalho voltado para a construção de seu projeto de vida e para sua formação nos aspectos físicos, cognitivos e socioemocionais*”, portanto, a escola não se reduz a preparar o aluno para o ensino superior e/ou o mercado de trabalho, sendo imbuída do dever de prepará-lo para o exercício da cidadania.

Como será o mundo no futuro e, conseqüentemente, o futuro da educação?

Diante desses cenários, notam-se algumas tendências:

- Presença marcante da tecnologia;
- Novas habilidades docentes;
- Metodologias mais ativas e
- Ensino continuado (*lifelong learning*).

Pouco conectadas com o presente e tampouco com esse futuro, a maioria das escolas ainda se concentra em abarrotar os alunos de informação, o que foi muito válido na época em que a informação era lenta, escassa e eventualmente censurada. Atualmente, o que o aluno menos precisa é de informação. Eles precisam ser capacitados para “[...] *extrair um sentido da informação, perceber a diferença entre o que é importante e o que não é, e acima de tudo combinar os muitos fragmentos de informação num amplo quadro do mundo*” (Harari, 2018).

Em síntese, o aluno precisa ser o protagonista de sua trajetória escolar; já o professor, o facilitador dessa trajetória.

Neste contexto surge a chamada metodologia ativa, que consiste em rechaçar o estudo assistido (leia-se passivo) e instigar uma atitude criativa, colaborativa e integrativa do aluno. Seguem alguns exemplos de técnicas amparadas nesse princípio:

- Learning by doing;
- Cultura maker;
- Gameficação;
- Maker space;
- Aprendizagem baseada em problemas; e
- Aprendizagem baseada em projetos.

A escola do século XXI é contextualizada à realidade, ou seja, em constante adequação para acompanhar a evolução social, tecnológica e econômica. Ademais, ela possui um caráter colaborativo, experiencial, criativo e centrado no aluno.

Retomando o problema, a desconexão do aluno de ensino médio com sua trajetória escolar gera seu desinteresse pelos estudos e, por consequência, menos preparado para a vida em sociedade (cidadania, mercado de trabalho e ensino superior).

A educação é um genuíno "wicked problem" (autores Horst Rittel e Melvin Webber), a solução não é única, tampouco clara e objetiva. A mudança sempre é desafiadora, bem como a prospecção de futuros, daí a complexidade de desenhar e implantar novas formas de ensinar e aprender, que sejam efetivas no caso concreto.

A Teoria da Complexidade alerta que problemas dessa magnitude carecem de soluções multifatoriais e escaláveis.

O docente é o ponto de partida para a qualidade da educação, isto é, um fator motivador fundamental no processo de ensino e de aprendizagem.

São características de um [educador do século XXI](#):

- 1.** Preparar-se para o futuro;
- 2.** Ser um mestre em tecnologia na sala de aula;
- 3.** Colaborar;
- 4.** Ser adaptável;
- 5.** Ser um eterno aprendiz; e
- 6.** Defender sua profissão.

Nesse sentido, o foco do trabalho recai na pessoa do docente, já que se trata de um investimento com mais margem de impacto (resultado) e escalabilidade.

## 2. Diagnóstico

***“A escola do ‘básico’ não funciona no mundo do século XXI, sobretudo com alunos a um passo da evasão.”***

**Artigo “Arroz, feijão e picanha na educação brasileira”. Em O Globo de 20/11/2022.**

O homem anseia por compreender sua origem, seu modo de agir e sua relação com a sociedade ([LACHI e NAVARRO, 2012](#)).

O advento da sociedade moderna causou profundas mudanças nas relações humanas e alterou significativamente a subjetivação, isto é, o processo de tornar-se sujeito (Touraine, 2006, p. 166), com reflexos na formação do ser pessoal e do ser social: *“as transformações introduzidas pelas instituições modernas se entrelaçam de maneira direta com a vida individual e, portanto, com o eu”*. ([GIDDENS, 2002, p. 9](#)).

A busca por respostas insere o indivíduo em um processo de investigação da realidade e de construção do saber. Se *“conhecer não é demonstrar nem explicar, é aceder à visão”* (SAINT-EXUPÉRY, 2015, p. 34), o conhecimento não é um produto, é um processo, em outras palavras, a grande estratégia da espécie humana para definir os rumos da humanidade (SEVERINO, 2007).

Assim, a educação formal ganha centralidade.

Educar é *“o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida historicamente e coletivamente pelo conjunto dos homens.”* (Saviani, 1995, p. 17)

Em um passado remoto, o homem se educava em função do trabalho e da sobrevivência e transmitia essa educação às gerações seguintes através do costume e da

tradição. A palavra “escola” vem do grego “scholé” e significa “lugar do ócio” ([Fonte](#)). Com a complexificação e a estratificação social, surgiu uma classe que não precisava trabalhar para viver e, portanto, tinha tempo disponível para a arte da reflexão ([Moraes, Costa e Gonçalves, 2015](#)).

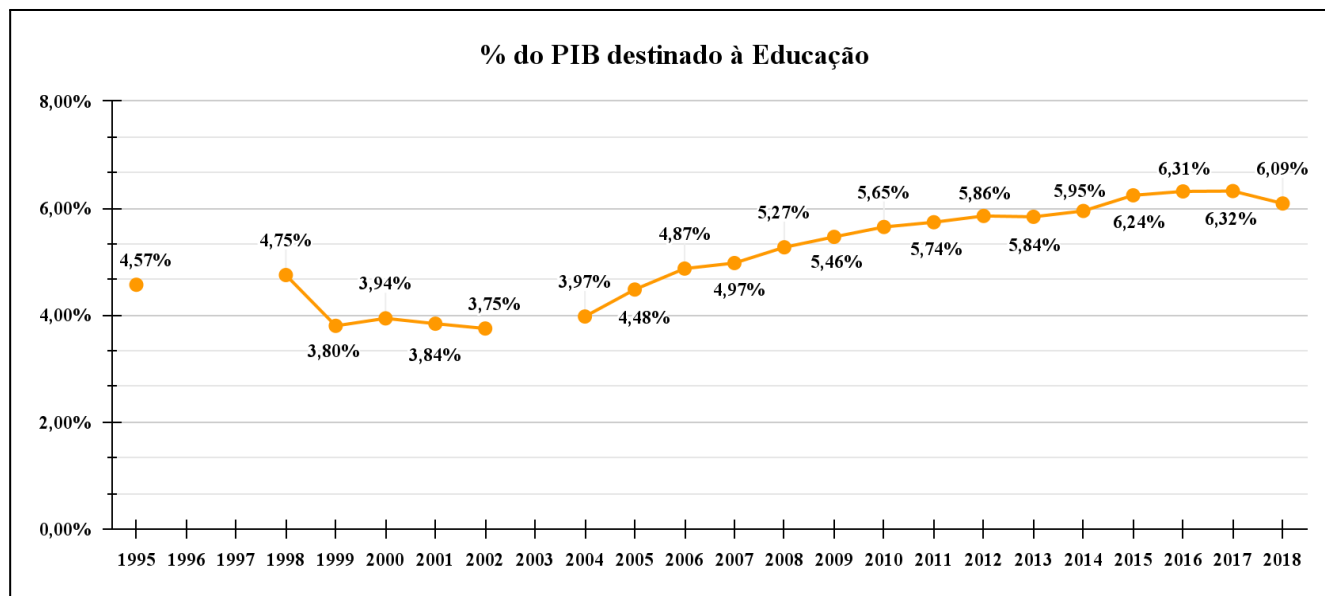
No tocante à educação formal brasileira, a [CF/1988](#) definiu educação como um direito social (art. 6º, *caput*) e um dever do Estado e da família (art. 205, *caput*) visando o “*pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho*” (BRASIL). Ademais, o acesso ao ensino obrigatório e gratuito foi taxado como um direito público subjetivo, mas, nesta oportunidade, somente o ensino fundamental (07 a 14 anos) foi enquadrado nessa categoria. Na época, 82,2% dessa faixa etária frequentava o ensino fundamental e apenas 16,5% dos jovens entre 15 a 19 anos frequentavam o ensino médio, além disso, a taxa de analfabetismo entre a população com 15 anos ou mais era de 18,8% ([Relatório Educação para Todos no Brasil 2000-2015. Versão Preliminar](#)).

Em 2009, a [EC nº 59](#) tornou obrigatória a educação básica para todas as crianças e adolescentes de 04 a 17 anos, abarcando, assim, a educação infantil (04 a 05 anos), o ensino fundamental (06 a 14 anos) e o ensino médio (15 a 17 anos).

De acordo com os Censos do IBGE de 2000 e 2010, a população de 15 a 17 anos reduziu em 5,3% em termos absolutos, ao passo que o percentual de jovens fora da escola reduziu de 18,9% para 16,3%. Em 2001, 36,9% dos jovens dessa faixa etária estavam no ensino médio, com uma margem de distorção idade/série de 48,8%. Em 2011, essa frequência escolar foi para 51,6%, sendo que a distorção idade/série caiu para 44,9% ([IBGE](#)).

Com a publicação da lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional ([lei nº 9.394/1996](#)), bem como a criação do Fundef ([lei nº 9.424/1996](#)), do Fundeb ([lei nº 11.494/2007](#)), do Programa Bolsa Escola ([lei nº 10.219/2001](#)) e do Plano Nacional de

Educação ([lei nº 13.005/2014](#)), segundo o [Banco Mundial](#), o Brasil evoluiu o aporte de recursos na educação formal:



**Fonte:** Banco Mundial

Esse cenário permitiu reformas estruturais relevantes ([RIBEIRO, BARROS Jr e NAKABASHI, 2022](#)) e incrementou o acesso e a permanência do aluno na escola. Não se olvidando das assimetrias sociais, geográficas, raciais, etc; a escolaridade média do brasileiro elevou-se passando de 5,3 anos em 1995 para 11,4 anos em 2018.

Se outrora o desafio era trazer o aluno à escola, a sociedade atendeu ao chamado tornando o público escolar amplo e diversificado. Agora, os desafios são outros.

As transformações de vida ocorridas nas últimas décadas alteraram profunda e definitivamente as relações humanas. A despeito disso, a escola manteve seus dogmas pedagógicos, abrindo espaço para a instauração de uma divergência de interesses endógena: “o professor se prepara para um aluno que não existe e, o discente integra uma escola que não responde aos seus interesses” ([BATISTA, SOUZA e OLIVEIRA, 2009](#)).

Na atualidade, fala-se em crise de legitimidade da escola ([KRAWCZYK, 2009](#)) ou crise de sentido ([OLIVEIRA E TOMAZETTI, 2012](#)), especialmente no ensino médio, com *“professores, alunos e gestores se culpando mutuamente”* ([CARRANO; DAYRELL, 2014, p. 103](#)). A escola e o professor perderam prestígio social porque deixaram de ser hegemônicos no processo de socialização do jovem em um contexto de desconsideração de saberes e conhecimentos do passado (ARENDR, 2007).

A escola mostra-se incapacitada de responder aos desafios advindos desse novo tempo. Na sociedade do conhecimento, *“a escola perde qualidade, dinamismo, flexibilidade e abandona a educação das novas gerações nas mãos dos meios de comunicação, das redes virtuais, da parafernália tecnológica que, em aparência regula a vida dos indivíduos no presente e a regulará no futuro”* (GENTILI, 2002, p. 25-26).

A palavra “interesse” deriva do latim "interest" e equivale a “estar entre” ou “estar presente”, então, o interesse envolve aproximar-se ou afastar-se do objeto de referência. Participação, engajamento e envolvimento demandam que a pessoa esteja interessada.

Aprender é um processo individual e relaciona-se com o esforço ativo e o grau de envolvimento do aluno (VAN DE WALLE, 2009).

A neurociência tem endossado que o aluno não aprende se estiver com a mente desligada, afinal, *“o cérebro não presta atenção a coisas chatas”* (MEDINA, 2008).

Nesse sentido, o interesse é fator preponderante para a aprendizagem na medida em que ela é um processo eminentemente interno. Para o aluno, estar no ensino médio *“mostra-se cada vez mais uma experiência sem qualquer sentido, salvo o imperativo do diploma desta etapa do ensino para o ingresso em escassas oportunidades do mercado de trabalho ou a conclusão de um período indispensável para se ingressar em um curso superior.”* ([OLIVEIRA E TOMAZETTI, 2012](#)).

O ser humano tem dificuldade de entender e projetar situações futuras ([LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE; RABIN, 2003; MITCHELL et al., 2011](#)), como

consequência, manifesta tendência à falta de autocontrole ([SHEFRIN; THALER, 1988; O'DONOGHUE; RABIN, 2015](#)) e a dar mais peso a recompensas de curto prazo em detrimento aos ganhos em um momento futuro ([SAMSON, 2015](#)).

Para [Campos Filho \(2020\)](#), o viés do presente "*leva a uma consideração distorcida dos efeitos de longo prazo de nossas escolhas*". O aluno não consegue visualizar ganhos factíveis com o esforço despendido na escola, portanto, a heurística consubstancia-se em priorizar atividades com retorno imediato e se justificar minimizando os impactos negativos dessa escolha em seu futuro.

Segundo [Possa, dos Santos, Padre, et al](#), a economia comportamental saiu da academia e chegou ao Poder Público para orientar a implementação de políticas públicas porque incentivos são instrumentos importantes para compensar o viés do presente.

O interesse é um fator subjetivo de grande impacto na trajetória escolar, vez que "*quando o aluno não aprende o que se espera dele, ele não recebe reforço ou motivação, e sim a reprovação, que o desmotiva e o leva muitas vezes ao abandono*" ([SILVA, REZENDE, QUARESMA, et al](#)).

Como "*a motivação move o aluno em direção à tomada de decisões e ações que favorecem a sua aprendizagem, envolvendo questões subjetivas, expectativas, projetos de vida e interesses*" ([RAMOS e GOETEN, 2015](#)), seu desinteresse pode ser um prenúncio da defasagem idade/série, do abandono, da evasão ou da baixa qualidade da formação escolar.

No cenário ideal, todos os alunos concluiriam o ensino fundamental aos 14/15 anos e o ensino médio aos 17/18 anos em uma escola regular e preferencialmente diurna ([IBGE, 2021](#)).

Em 2021, 1,4 milhão de crianças e adolescentes entre 5 e 17 anos não frequentaram a escola, dentre os quais 7,44% da população entre 15 a 17 anos, conforme discriminado no gráfico e na tabela abaixo:



Fonte: [INEP / Censo Escolar 2021](#).

**População de 15 a 17 anos fora da escola,  
em comparação à respectiva população total (2021)**

| Idade | População total <sup>1</sup> | População fora da escola <sup>2</sup> | % da população fora da escola |
|-------|------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| 15    | 3.051.110                    | 67.662                                | 2,22%                         |
| 16    | 3.086.465                    | 130.282                               | 4,22%                         |
| 17    | 3.095.316                    | 488.758                               | 15,79%                        |

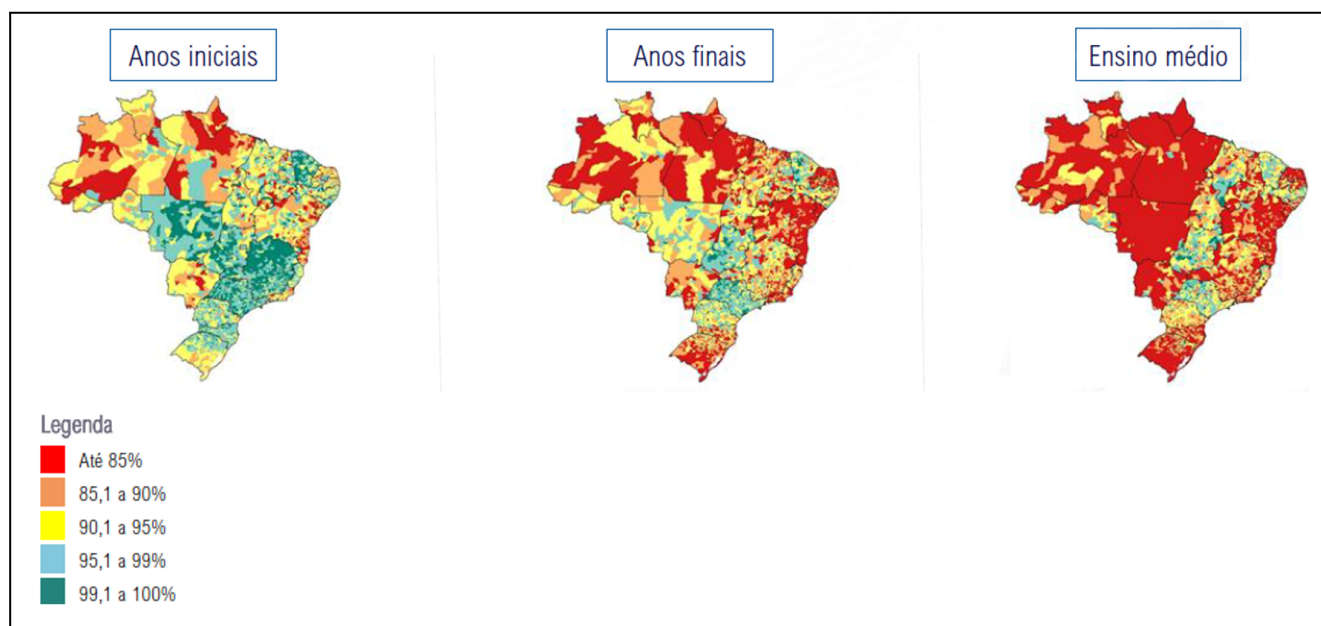
|              |                  |                |              |
|--------------|------------------|----------------|--------------|
| <b>Total</b> | <b>9.232.891</b> | <b>686.702</b> | <b>7,44%</b> |
|--------------|------------------|----------------|--------------|

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

<sup>1</sup> **Fonte:** [IBGE - Projeção da população em 2021, por idade.](#)

<sup>2</sup> **Fonte:** [IBGE - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2021 – 2º trimestre.](#)

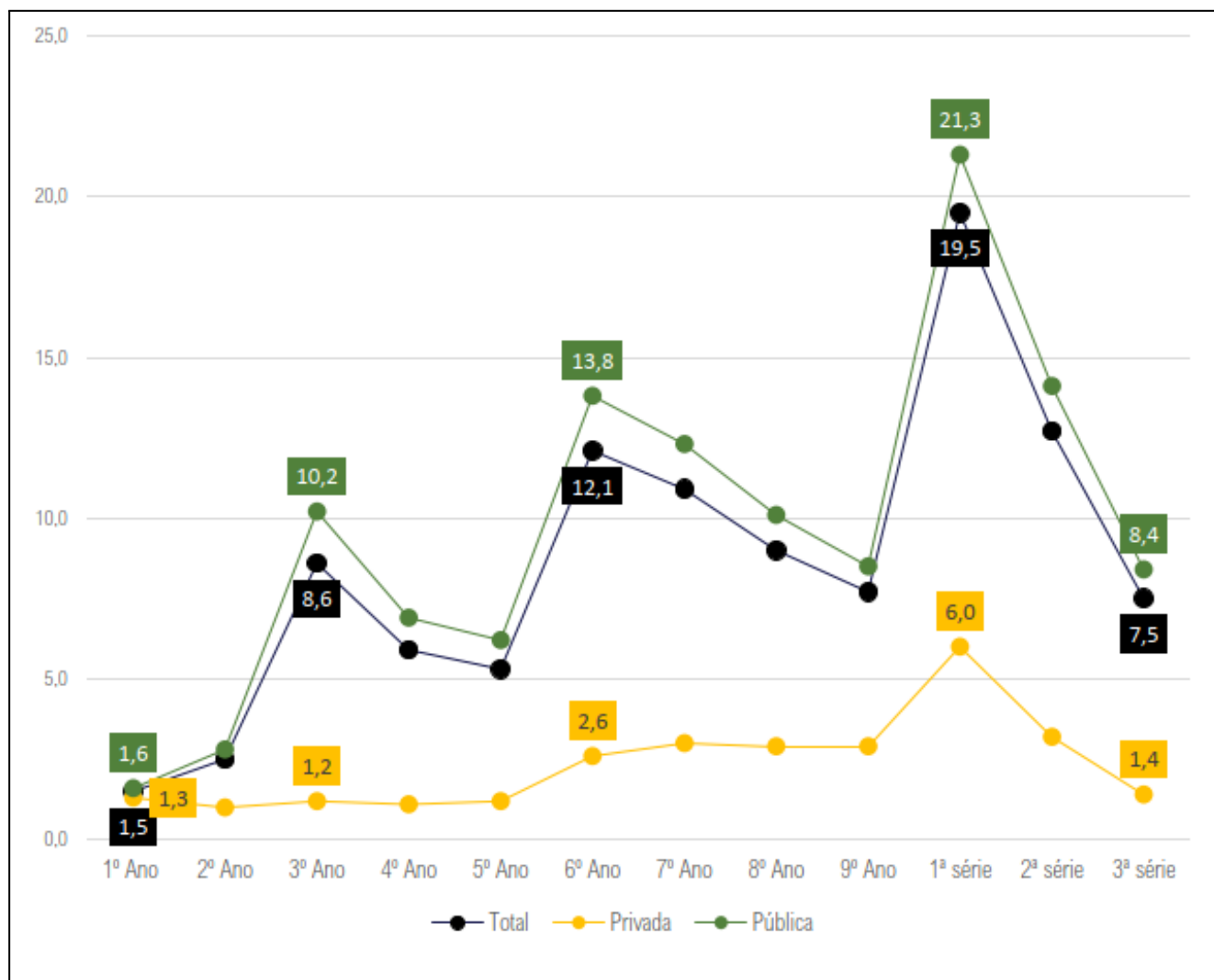
Segue abaixo um mapa comparativo da taxa de aprovação total por município brasileiro, em 2019:



**Fonte:** [INEP / Censo Escolar 2021.](#)

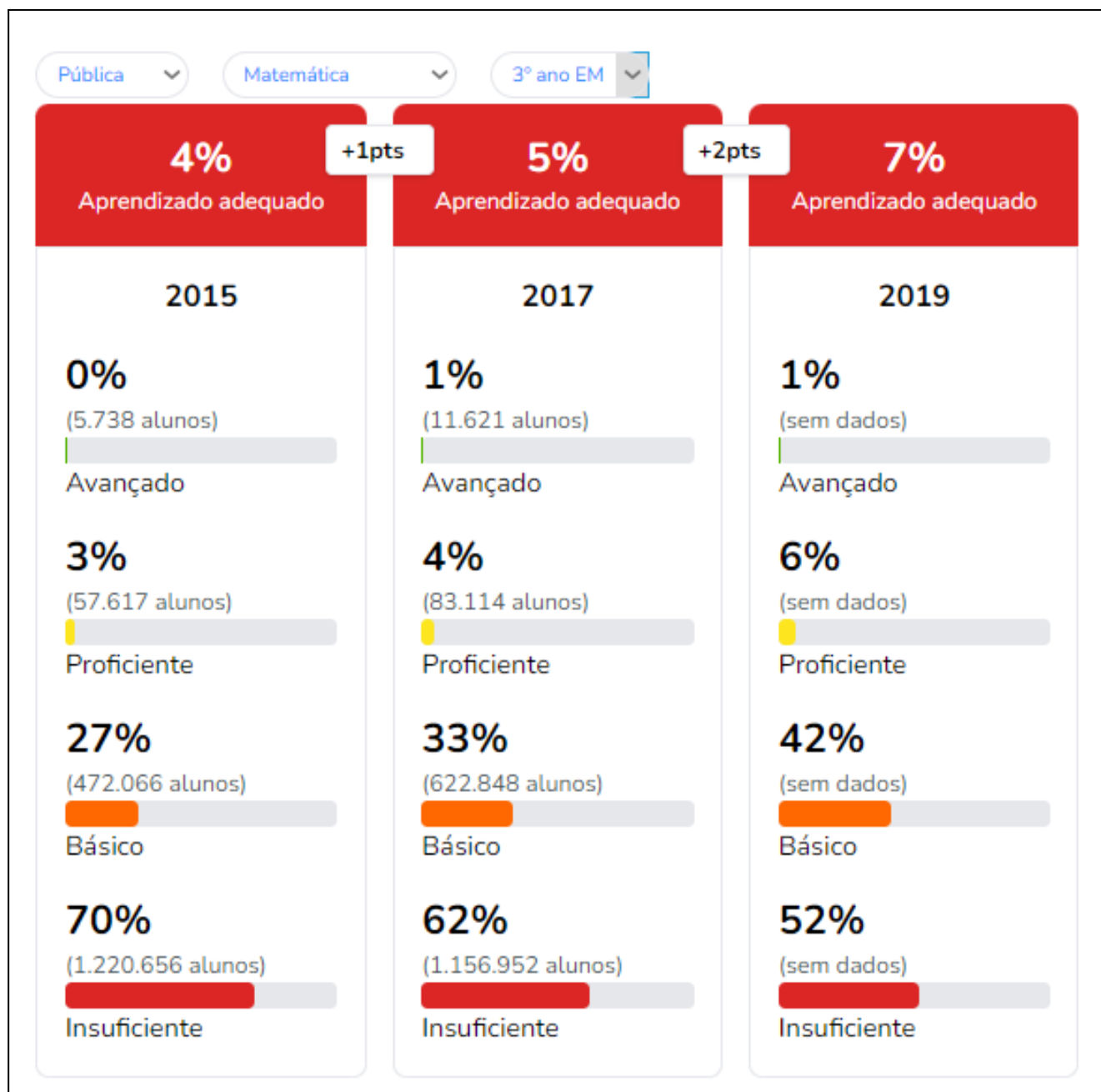
A taxa de insucesso equivale à soma de reprovação e abandono, sendo os índices de

2019 representados no gráfico abaixo:



Fonte: [Inep / Censo Escolar 2021](#).

Ademais, no geral, os alunos apresentam baixo desempenho nas disciplinas básicas (Língua Portuguesa e Matemática), conforme demonstrado nos dois infográficos seguintes, relativos ao 3º ano do ensino médio dos anos de 2015, 2017 e 2019:



Fonte: [QEdU - Aprendizado](#).



Fonte: [QEdU - Aprendizado](#).

Um dos impactos do baixo rendimento do aluno é a defasagem idade/série, a qual, por sua vez, redundará no aumento substancial das taxas de abandono e evasão:

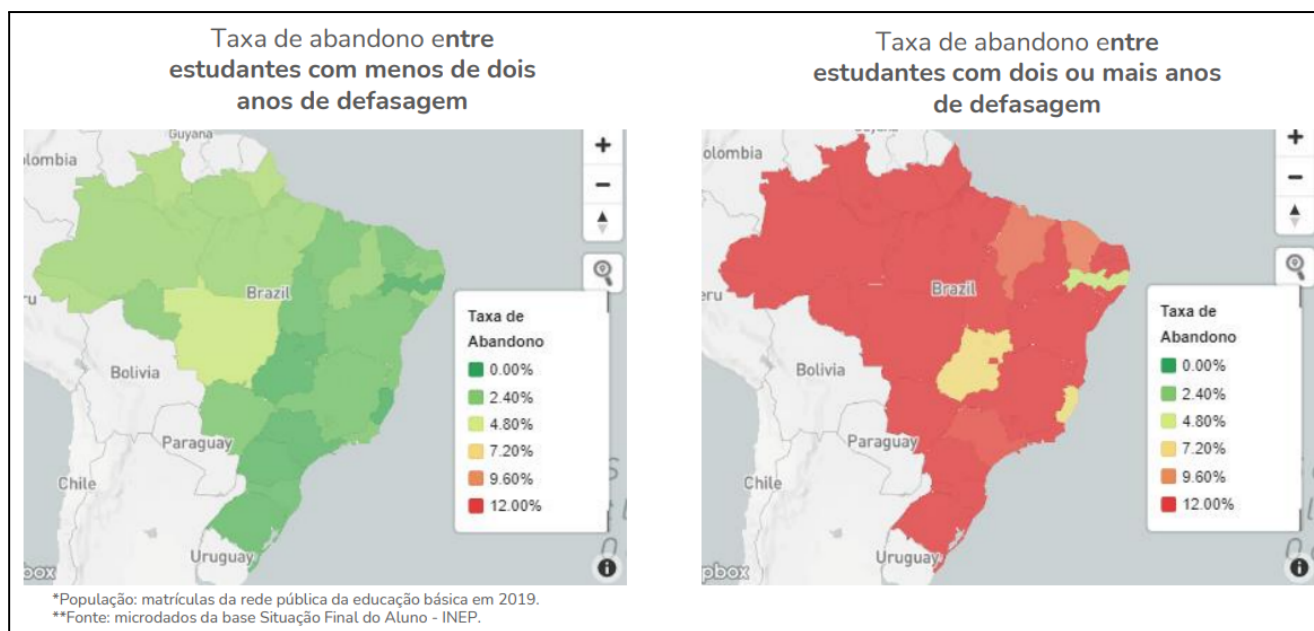
| <b>Taxa de distorção idade-série no ensino médio</b> |              |
|--|--------------|
| <b>Ano</b>   | <b>%</b>     |
| 2015   | <b>27,4%</b> |
| 2016   | <b>28,0%</b> |
| 2017   | <b>28,2%</b> |
| 2018   | <b>28,2%</b> |
| 2019   | <b>26,2%</b> |
| 2020   | <b>26,2%</b> |
| 2021   | <b>25,3%</b> |

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base no [INEP](#)

Em 2019, alunos do ensino médio do Brasil com mais de 2 anos de defasagem apresentaram uma taxa de abandono 3,28 vezes superior que alunos com menos de 2 anos de defasagem, consoante tabela e mapa abaixo:

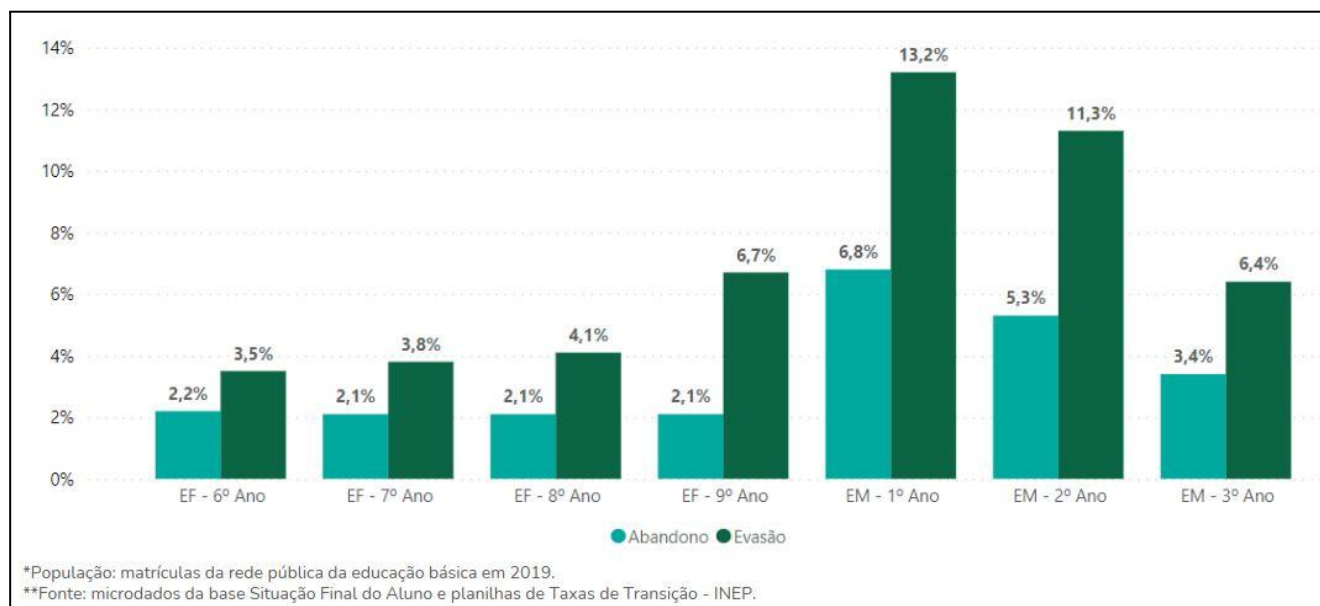
|                                     | <b>Abandono</b> | <b>Permanência</b> |
|-------------------------------------|-----------------|--------------------|
| <b>Menos de 2 anos de defasagem</b> | 78.701          | <b>4.437.848</b>   |
| <b>2 ou mais anos de defasagem</b>  | <b>258.056</b>  | 1.502.867          |

**Fonte:** Elaborado pelos autores, com base em dados do [Imds](#).



Fonte: [Imds](#).

No gráfico abaixo constam as taxas o abandono e a evasão na rede pública brasileira no ano de 2019:



Fonte: [Imds](#).

O cenário sempre foi desafiador. A partir de 2020 a pandemia da Covid-19 acentuou a complexidade de manter o aluno na escola e assegurar-lhe o aprendizado adequado. A pesquisa “Educação não presencial na perspectiva dos estudantes e suas famílias”, realizada em julho/2020 pelo Datafolha identificou que 38% dos pais ou responsáveis de alunos da rede pública disseram temer que seus filhos desistissem dos estudos em virtude das dificuldades para acompanhar as atividades da escola. Além disso, 51% disse que os alunos estavam menos motivados e 18% que eles haviam perdido o interesse na escola durante o período sem aulas presenciais ([Fonte](#)).

A experiência escolar não é puramente cognitiva, pois também envolve experiências afetivas e psicomotoras. Além de pensar, o ser humano sente (MOREIRA, 2000). Endossando esse ponto de vista, Casassus (2009, p. 203) afirma que a relação entre os professores e os alunos é eminentemente emocional:

*"A produção de conhecimento é um processo de intercâmbio e negociação de significados; é uma construção humana que coloca em jogo pensamentos, ações e sentimentos e, nesse sentido, é uma construção que se produz em dadas condições e em um determinado contexto."* ([Santos, 2007](#))

Para o aluno, qual o sentido da escola? Qual a importância dos estudos para a construção de um futuro desejável? O sentido (subjetivo) predomina sobre o significado (objetivo), pois envolve uma complexidade de aspectos psicológicos atinentes à cada pessoa (Souza e Andrada, 2013, p. 358): *“os sentidos são construídos por meio de lembranças, vivências, percepções únicas, singulares e que dependem do contexto em que são despertados.”*

O esforço despendido (ou não) pelo aluno está diretamente relacionado ao sentido que

ele atribui à escola: “o destino da escola age sobre a manifestação de uma cultura capaz de responder à expectativa séria da felicidade dos estudantes - essa expectativa que eles exploram através das formas múltiplas, matizadas de sua cultura e da nossa: dar um sentido à sua vida, encontrar razões para viver” (SNYDERS, 1988, p. 77).

Segundo [Moran \(2018\)](#), o aluno aprende através do interesse, isto é, uma ressonância íntima que possibilita que ele avance até atingir estágios de desenvolvimento mais complexos. Quando faz sentido para o aluno, ele aprende e demonstra alegria com o processo (VAN DE WALLE, 2009).

O art. 205 da CF/1988 estabeleceu que a educação possui três objetivos, a saber: **1)** pleno desenvolvimento do aluno como pessoa, **2)** preparo para o exercício da cidadania e **3)** qualificação para o trabalho, no entanto, o caráter utilitarista do ensino reduz a educação à dicotomia mercado de trabalho e acesso ao ensino superior. O jovem que mira a universidade dedica-se aos conteúdos escolares e tem um desempenho satisfatório. Já os demais, não se dedicam porque não veem nas aulas oportunidades de aprendizado para a vida fora da escola. Para Corea (2008): “A escola de ensino médio, por sua vez, como instituição social, se vê nas últimas décadas destituída de seu lugar de enunciadora de significados e condutas para a formação dos alunos”.

Os comandos constitucionais de “desenvolvimento da pessoa humana” e “formação cidadã” tornam-se inócuos na medida em que a sociedade enxerga o ensino médio como um lugar de passagem para quem deseja possuir requisitos mínimos para o mercado de trabalho ou pleitear uma vaga no nível superior ([OLIVEIRA E TOMAZETTI, 2012](#)).

Apoiar o sucesso do aluno é um esforço multifacetado. Os esforços institucionais focam na conclusão do ciclo de estudos, porém, ela não garante que o aluno será bem sucedido em seu projeto de vida. Em uma pesquisa da [EDUCAUSE](#), 30% dos entrevistados indicou que a conclusão de um curso é a medida mais importante para determinar o sucesso da trajetória acadêmica. O restante (68%) indicou apontamentos diversos, tais como: emprego (15%), crescimento pessoal (11%), salário alto (10%) ou outras metas de vida (32%).



A realidade mostra-se cada vez mais complexa e inconstante, demandando estratégias aderentes ao contexto e centradas na pessoa do aluno, sem olvidar que o professor é a pedra angular para o sucesso do processo ensino-aprendizagem.

## 2.1. Pesquisa de Campo

Para subsidiar a identificação das principais causas da desconexão do aluno do ensino médio com a escola, o grupo elaborou dois questionários no sistema *Google Forms* (Apêndices A e B), com perguntas definidas através da técnica de *brainstorm*, e aplicou-os a alunos e professores de cinco escolas de ensino médio da rede pública do Distrito Federal, sendo elas: CED 01, 02 e 03 (Sobradinho), CEF 411 (Samambaia) e Cemi (Gama).

Os *links*, juntamente com uma breve descrição do escopo da coleta de dados e o alerta de que a participação era facultativa e anônima, foram enviados diretamente para os participantes. O prazo de resposta foi entre os dias 1º e 08/11/2022. No total, dez (10) professores e vinte e seis (26) alunos participaram da pesquisa.

Após o fechamento dos questionários no sistema, os dados foram planilhados, tabulados e representados utilizando-se as ferramentas do Microsoft Office.

### 2.1.1. Resultados

#### Professores

Embora 10 (dez) professores tenham enviado a resposta, considerar-se-á apenas 09 (nove) na discussão dos dados porque 01 (um) formulário estava em branco.

Na pergunta quanto ao grau de interesse do aluno pela escola, 06 (seis) professores atribuíram notas entre 3 e 6 (média: 5), já 03 (três) com notas entre 7 e 9 (média: 8), o que denota percepções bem diversas entre si, além de uma visão mais negativa que os alunos.

No tocante às principais causas do desinteresse do aluno, as respostas mais recorrentes foram as seguintes: frequentar a escola por obrigação (imposição dos pais), problemas familiares, falta de incentivo ou amparo familiar e necessidade de trabalhar, além de um sistema escolar desorganizado e retrógrado: aulas monótonas, falta de atividades esportivas e extracurriculares, falta de interesse e criatividade do professor, metodologias ultrapassadas e conteúdos desvinculados da realidade vivida pelo aluno. Alguns docentes ainda destacaram que muitos alunos têm dificuldade com ordem e disciplina e, ainda, preguiça de estudar, sendo que alguns se iludem com a *“crença de que podem ganhar muito dinheiro sem esforço e dedicação”*. Ademais, tem aluno que *“não percebe onde o conhecimento da escola se encaixa em sua realidade”* e outros que têm *“descrença no futuro”* e até *“falta de motivação de viver”*, quiçá, por causa de depressão ou outras doenças.

Quanto ao aprimoramento da forma de ensinar, o meio mais frequente é através de cursos de capacitação. Secundariamente, os professores relataram que trabalham em sala situações reais (problemas), dinâmicas diferentes, metodologias ativas e novas formas de ensinar aplicando-as com a sistemática *“tentativa e erro”* (testando e revisando os métodos), bem como eventualmente ouvindo os alunos e tentando chegar a um consenso com eles para envolvê-los e descobrir *“do que os alunos gostam, fazendo com que trabalhem juntos e*

*se respeitem.”*

Já no tocante às características de uma aula interessante na perspectiva do aluno, os professores e os alunos convergiram nas respostas. Os professoras disseram que a aula seria prática, dinâmica, interativa e participativa, além de tratar de *“assunto relacionado à realidade do aluno”*, com *“aulas lúdicas, criativas, que desafiam o raciocínio, que envolvem a criatividade”* e *“que faz o aluno se sentir útil e produtivo”*, e quiçá, com jogos e gamificação. Um dos professores demonstrou muita sensibilidade afirmando que o que desperta o interesse do aluno são aulas que *“mostrem ao aluno que ele é capaz de ser e fazer qualquer coisa.”*

As quatro perguntas seguintes foram atinentes à formação continuada ideal, especialmente os seguintes aspectos: formato, carga horária, modelo e conteúdo. 05 (cinco) respondentes preferem curso híbrido, seguido por empate entre os formatos 100% presencial e 100% online, com 02 (dois) votos cada. Já quanto à duração, 05 (cinco) preferem uma carga horária intermediária (40h a 80h), seguida por empate entre carga horária menor (inferior a 40h) e carga horária mais elevada (superior a 80h), com 02 (dois) votos cada. Quanto ao modelo, ninguém assinalou aulas 100% expositivas (teóricas), 08 (oito) optaram pelo modelo teórico + prático e 01 (um) escolheu *“Prático (atividades)”*. No tocante ao conteúdo, 05 (cinco) preferem cursos sobre *“tecnologias aplicadas à educação”*, seguido de 02 (dois) votos para cursos voltados à sua disciplina específica, 01 (um) voto para cursos pedagógicos e 01 (um) voto para os três juntos.

Sobre as formas de engajar o aluno, os professores destacaram o emprego de dinamismo, criatividade, escuta, brincadeiras, atividades práticas, atividades valendo nota, jogos e premiações. A principal recorrência nessa pergunta foi a necessidade de atribuir um viés prático à teoria, bem como tornar o aluno protagonista do processo de aprendizagem, fomentando sua participação integral e aplicando o conteúdo em sua realidade. Um dos professores estimula o pensamento crítico fazendo *“perguntas direcionadas, na qual o aluno deve se posicionar sobre o assunto”*.

## Alunos

No tocante à primeira pergunta (grau de interesse pela escola), 10 (dez) alunos atribuíram notas entre 1 e 7 (média: 4,7), já 16 (dezesesseis) com notas entre 8 e 10 (média: 8,5), o que denota um público bastante eclético, isto é, com percepções acerca da escola muito diversas entre si, o que será ratificado em outras perguntas mais adiante.

Já para a pergunta “na escola, o que desperta seu interesse?”, as respostas mais recorrentes pontuaram a aprendizagem e aulas práticas, criativas e dinâmicas. Outras respostas citaram amigos, disciplinas específicas, atividades externas (como atividade de campo), educação financeira, ensino técnico e projeto de vida, sendo que um aluno disse “*pouca coisa, a escola é chata*” e outro que “*atividades para expressar opiniões sobre os assuntos e tempo tentar soluções que ajudem a resolver os problemas em prol de todos.*”

Já para a pergunta antagônica, ou seja, aquilo que desperta seu desinteresse, os alunos apontaram para aulas repetitivas, monótonas, teóricas, com *slides* e “*chatas*”, nas quais há “*muita escrita*” e “*pouca interação*”, com grande destaque para reclamações relativas ao excesso de carga horária e/ou atividades e conseqüente falta de tempo. Alguns alunos ainda reclamaram de disciplinas específicas (com as quais eles provavelmente possuem menos afinidade), a possível falta de foco no acesso ao ensino superior, o estudo de assuntos que eles consideram inúteis, trabalhos escritos e redação, sendo que um aluno afirmou que “*a maior parte das coisas [é desinteressante], tudo é sempre muito repetido.*” e outro que “*repetição, copiar e ler o tempo todo, nada feito diferente, falta de envolvimento dos professores, não ser ouvido quando tento falar.*”

Como aula ideal, os alunos apontaram massivamente que ela seria menos teórica e mais prática, interativa, atualizada, didática, dinâmica, criativa e participativa. Dessa forma, segundo eles, as aulas seriam mais interessantes, divertidas e úteis. Para tanto, a aula deveria focar no acesso ao ensino superior, bem como contar com professores engajados e disponíveis para esclarecer todas as dúvidas do aluno, por mais que ela parecesse “boba”.

Um aluno acrescentou que o professor deveria *“resgatar um pouco do que os alunos não sabem [e] ensinar.”*

Em relação ao que desperta o seu entusiasmo na escola, os alunos fizeram novamente menção a aulas interativas e práticas, bem como a atividades de campo, esportivas ou em grupo (mesma turma e/ou turmas diferentes), além de gincanas, passeios, eventos e dinâmicas em sala de aula, como por exemplo jogos de “perguntas e respostas”. Dois alunos responderam da seguinte forma: *“o momento que eu mais gosto é a hora de ir pra casa”* e *“Quando eu conseguia entender o assunto”*.

Quanto a pensar em sair da escola, 11 (onze) alunos nunca pensaram nisso, sendo que um deles alertou que *“se na escola é difícil, imagine fora dela.”*. Já 14 (quatorze) alunos disseram que já pensaram em abandonar os estudos. O motivo majoritário é o cansaço por causa de atividades domésticas, trabalho fora, excesso de trabalhos da escola e até problemas de saúde, além do interesse de ter mais tempo para família e amigos ou para *“fazer coisas diferentes”*; Um aluno afirmou que a aula é *“cansativa, chata, repetitiva e não criativa, me sinto sem estímulo, quantidade alta de conteúdos que são ensinados de qualquer jeito, parece que o importante é a quantidade e não a qualidade”*. Outro aluno endossou as reclamações quanto ao excesso de carga horária alertando para impacto na qualidade da aprendizagem: *“acabo não me concentrando direito, a escola acha que tantas horas de estudo faz o aluno estudar mais, mas a verdade é que só dá estresse e cansaço”*, enquanto que outro aluno foi mais radical afirmando que *“sinto que eu não preciso dela para aprender”*.

Por fim, na sétima e última pergunta, no tocante à motivação para terminar o ensino médio, as três respostas mais frequentes foram o diploma (do ensino médio), o acesso ao ensino superior e o acesso ao mercado de trabalho (pretensões de carreira), secundariamente, alguns alunos manifestaram o desejo de concluir o Ensino Médio para fazer um curso técnico. Ademais, muitos alunos manifestaram o desejo de terminar o ensino básico para ter mais qualidade de vida (para si mesmo ou para sua família), além de um futuro promissor e sucesso na vida.

### 3. Causas

Em uma cultura pós-moderna, as instituições sociais, inclusive a escola, não auxiliam suficientemente os indivíduos na construção de suas identidades ou na sedimentação de seu eu, tampouco em seus projetos de vida (BAUMAN, 2005). Ao contrário, pois *“o eu agora se faz fragmentado, incerto em suas próprias crenças e no lugar dos projetos de vida se encontram agora indivíduos que vivem a existência como se esta fosse uma série de episódios desconexos”* ([OLIVEIRA e TOMAZETTI, 2012](#)).

Para o aluno se identificar com a escola, demanda-se um alinhamento de propósitos entre eles. Qual o propósito de vida do aluno? E a razão de ser da escola? Segundo Schutz (1979), projeto de vida é olhar para o futuro e, dentre as infinitas possibilidades, escolher um rumo de vida. O projeto de vida não é resultado de um processo estratégico e linear, pois envolve a maneira de a juventude lidar com a realidade e o tempo, bem como sua relação com o passado e o futuro ([DAYRELL, 2013](#)).

Absorvido pela sociedade contemporânea e seus processos digitais, o aluno não tem enxergado propósito em sua trajetória escolar ante ao emaranhado infinito e veloz de informações e distração disponíveis na palma de sua mão.

Ao não acompanhar as transformações sociais e tecnológicas da era moderna, a escola tornou-se arcaica em políticas, linguagem, propostas e metodologia criando, assim, um grande distanciamento para com seu público-alvo. O mundo tecnológico diminuiu as distâncias e revolucionou o acesso à informação, conseqüentemente, a escola deixa de ser a única fonte de conhecimento. A realidade oferece múltiplas oportunidades de satisfação que suplantam as perspectivas de futuro através dos estudos ([GOMES e BRITO, 2019](#)). Nesse novo cenário, *“a escola pública perde a sua centralidade e a sua eficácia, pois os valores sociais mudaram as possibilidades de distrações e as tecnologias (...) são mais atrativas do que os conteúdos e a forma com estes são ministrados na escola”* ([GOMES e BRITO, 2019](#)).

Sem um planejamento de vida nem o hábito de estudar, o aluno não tem um desempenho escolar satisfatório nem consegue vislumbrar a possibilidade de ascender socialmente através da escola. Como consequência, ele não se empenha nos estudos e escolhe outro foco de vida, mormente o mercado de trabalho, mesmo estando fadado a empregos de baixa qualificação e renda. Para [Gomes e Brito \(2019\)](#):

*"Os baixos níveis de rendimento escolar e a grande evasão se dão pelo não esforço mínimo em desempenhar uma atividade de longo prazo. O imediatismo é matéria de primeira ordem e os jovens não conseguem entender que o estudo é um investimento duradouro."*

A trajetória escolar e, quiçá, acadêmica, é longa, portanto, demanda resiliência, paciência e perspectiva de longo prazo, no entanto, *"um ambiente líquido-moderno é inóspito ao planejamento, investimento e armazenamento de longo prazo."* (BAUMAN, 2008, p. 45).

No tocante à relação professor-aluno, é necessário sinergia, isto é, estímulos positivos recíprocos. Segundo Libâneo (2011, p. 13), o professor é determinante para o sucesso escolar, já que *"a prática docente repercute intensamente no desenvolvimento, na aprendizagem e na motivação dos estudantes."*

No entanto, [Frankiv e Domingues \(2016\)](#) alertam que os professores se queixam que a apatia do aluno lhes causa a angustiante sensação de que eles não fazem diferença na escolarização dos alunos. Ademais, as autoras destacam a visão ultrapassada dos professores acerca do perfil dos jovens, os quais deixaram de ser ingênuos, dependentes, imaturos e frágeis para serem cada vez mais independentes, desconcertantes e erotizados, bem como acostumados com a instabilidade, a incerteza e a insegurança.

Para o aluno, qual o sentido da escola? Qual a importância dos estudos para a construção de um futuro desejável? O sentido (subjetivo) predomina sobre o significado (objetivo), pois envolve uma complexidade de aspectos psicológicos atinentes à cada pessoa (SOUZA e ANDRADA, 2013, p. 358), desta forma, *"os sentidos são construídos por meio de lembranças, vivências, percepções únicas, singulares e que dependem do contexto em que*

*são despertos.”*

O esforço despendido (ou não) pelo aluno está diretamente relacionado ao sentido que ele atribui à escola: *“o destino da escola age sobre a manifestação de uma cultura capaz de responder à expectativa séria da felicidade dos estudantes - essa expectativa que eles exploram através das formas múltiplas, matizadas de sua cultura e da nossa: dar um sentido à sua vida, encontrar razões para viver”* (SNYDERS, 1988, p. 77).

Segundo [Moran \(2018\)](#), o aluno aprende através do interesse, isto é, uma ressonância íntima que possibilita que ele avance até atingir estágios de desenvolvimento mais complexos. Quando faz sentido para o aluno, ele aprende e demonstra alegria com o processo (VAN DE WALLE, 2009). A questão do interesse aparece bem refletida no resultado da pesquisa de campo realizada, tanto nas respostas dos alunos, como dos professores. Há um desinteresse concreto pela falta de conexão da escola com suas vidas reais. Os conteúdos passados de maneira muito teórica contribuem sobremaneira para esse distanciamento. Além disso, o cansaço pela necessidade de contribuir nas atividades domésticas é mais um fator apontado pelos respondentes que prejudica a disposição do aluno.

Especialistas e pesquisadores apontam diversos fatores para as dificuldades na escola, tais como: necessidade ou vontade de inserção no mercado de trabalho; desestruturação ou falta de suporte familiar; violência doméstica; gravidez precoce; violência urbana; uso de drogas; desinteresse pelos conteúdos escolares; falta de motivação e conexão entre a realidade social e o conteúdo apresentado pelos professores; metodologia de ensino ineficaz e pouco atrativa; falta de segurança na escola e estrutura precária; relacionamento ineficiente entre escolas e alunos e/ou entre professor e aluno; falta de atividades dinâmicas; bullying; defasagem no aprendizado; repetência; questões logísticas (mudança de endereço, escola distante do domicílio, falta de material escolar), dentre outros.

Em suma, o cansaço, o desânimo e o desinteresse somados a aulas expositivas e cansativas de docentes com metodologia ultrapassada e desinteressante, podem gerar o

abandono e até a evasão.

Existe uma provável relação entre os fenômenos da exclusão social e da baixa escolaridade (NAIFF; NAIFF, 2009). Muitos jovens em idade escolar abandonam os estudos pela necessidade de entrar no mercado de trabalho para subsidiar seu sustento e de sua família. A pesquisa de campo, mesmo com amostragem limitada, também trouxe essa informação.

Além da necessidade de trabalhar, destacam-se outros óbices para milhares de jovens concluírem a educação básica, tais como: o ingresso na criminalidade, o convívio familiar conflituoso, a má qualidade do ensino, o uso de drogas, a gravidez precoce, dentre outros. Portanto, o desempenho escolar está relacionado não apenas à escola, mas também à família, às políticas de governo e ao próprio aluno. (SOUSA *et al*, 2011).

Nesse íterim, o professor é uma fonte de estímulo para os alunos, devendo atuar para favorecer a autonomia intelectual deles. O desafio é criar ações concretas que incentivem os alunos a buscar e a realizar, mesmo diante das dificuldades pessoais de cada indivíduo, preparando-o para atuar de forma competente, criativa e crítica como cidadão e profissional.

O fracasso escolar pode ser estudado a partir de duas visões: fatores externos à escola ou fatores internos a ela. Entre os fatores externos, são apontados, segundo Magrone (1994) o trabalho, as desigualdades sociais, a família e o desinteresse intrínseco do aluno. E dentre os fatores intraescolares, são apontados a própria estrutura escolar, o currículo e o professor.

No tocante ao processo de desconexão do aluno, ele se inicia com dilemas relacionados ao esforço e perpassa a frustração com as metodologias vigentes (focadas na memorização). Acerca disso, [Ceratti](#) (2013) assevera que:

*“O aluno faria um esforço se percebesse que os conteúdos da aprendizagem são medianamente atrativos, úteis e valham a pena. Quando, pelo contrário, descobre que aprender supõe apenas memorizar certos conteúdos distantes para recuperá-los depois em uma prova, sua atitude defensiva diante da*

*aprendizagem vai se consolidando. Pouco a pouco, seu atraso vai se ampliando e chega um momento em que a distância com o ritmo médio da turma se torna intransponível.”*

Adiante, o autor conjectura que esse cenário geralmente culmina na evasão, o que difere das situações nas quais o aluno apresenta dificuldades pontuais de aprendizagem. Nesses casos, é possível que haja problemas de motivação, quando o aluno “*pode se sentir incapaz de realizar as tarefas propostas e abandona qualquer tentativa de superá-las, já que as atividades propostas ‘estão cheias de respostas para perguntas que ele não sabe quais’*” ([CERATTI, 2013](#)).

Os professores que atuam no ensino médio possuem um grande desafio, pois necessitam compreender a complexidade, a realidade, as necessidades, os interesses e a diversidade dos alunos, ao mesmo tempo em que precisam inovar seus métodos e técnicas de ensino, bem como um projeto curricular que vincule conteúdos relevantes à realidade e às expectativas dos alunos. Aliados a esses desafios, ainda pode haver desmotivação pela falta de valorização profissional que, apesar da ampliação de políticas educacionais, não asseguram o desenvolvimento profissional dos professores.

Isso posto, infere-se que as causas do fracasso escolar são variados e envolvem todo o sistema educacional, incluindo a metodologia, o processo avaliativo e o conteúdo escolar, bem como as condições do aluno, as quais precisam ser vistas de uma nova forma por docentes e gestores, para adequar o ensino e a aprendizagem às reais necessidades do aluno.

#### 4. Futuro Desejável

Qual será o futuro da educação? Automatizada e tecnológica? Haverá escolas? Os robôs serão os professores do futuro? Como será a relação professor-aluno?

Até o século XX, o mundo era mais previsível (HARARI, 2018). A dinamicidade e complexidade da sociedade aceleraram-se e em menos de 30 anos o mundo denominado de VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) pelos economistas [Warren Bennis e Burt Nanus](#) tornou-se BANI (frágil, ansioso, não linear e incompreensível), segundo o antropólogo e futurista [Jamais Cascio](#). Uma das conexões entre esses dois mundos é a tecnologia e seus impactos na sociedade.

O século XXI impõe um excesso de dúvidas e inconstâncias. A cada dia fica mais complexo se autodeterminar, socializar e projetar a vida. Como preparar o aluno para esse cenário e os tempos vindouros? De quais habilidades o jovem precisará para conseguir emprego, compreender o que está acontecendo e percorrer o labirinto da vida?

A educação do passado é marcada por uma estrutura rígida e planejada, além de ênfase em competências técnicas e na passividade do aluno. Segundo Harari (2018), as escolas do futuro devem enfatizar habilidades para lidar com mudanças, aprender coisas novas e preservar o equilíbrio mental, já que a velocidade das transformações será cada vez mais intensa e exigirá que o profissional se reinvente quantas vezes forem necessárias. A descontinuidade será a regra: *“Em meados do século XXI, mudanças aceleradas e vida mais longa tornarão o modelo tradicional obsoleto. A vida se esgarçará, e haverá cada vez menos continuidade entre os diferentes períodos de vida.”* (HARARI, 2018).

A fragilidade (*brittle*), por exemplo, está relacionada à imprevisibilidade do futuro. Nunca foi tão difícil elaborar cenários futuros ou prever cenários. Ciente dessa rapidez de mudanças e da complexidade que impele à necessidade de preparar-se para um futuro, em 2020 a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) elaborou um relatório

chamado “De Volta ao Futuro da Educação - Quatro Cenários da OCDE para a Escolaridade”, no qual os cenários elaborados são propositalmente fictícios.

*“(...) O futuro é inerentemente imprevisível, porque está sempre em formação (...) Este complicado ano de 2020 é um lembrete de como nossas suposições confortáveis sobre o futuro podem mudar em um instante. Embora desafiador, este é um chamado à ação, um lembrete de que podemos nos preparar melhor para futuros vistos e imprevisíveis, se assim o desejarmos.” (Fonte)*

Para a [OCDE](#), 4 os futuros desenhados são:

**1 - Escolaridade Ampliada** - A participação na educação formal continua em expansão. A colaboração internacional e os avanços tecnológicos apoiam uma aprendizagem mais individualizada. As estruturas e processos do sistema escolar permanecem.

**2 - Externalização da educação** - Os sistemas escolares tradicionais se fragmentam à medida em que a sociedade se envolve mais diretamente com a educação de seus cidadãos. A aprendizagem ocorre através de arranjos mais diversos, privatizadores e flexíveis, sendo a tecnologia digital o fator chave.

**3 - Escolas como pólos de aprendizagem** - As escolas seguem existindo, mas a diversidade e experimentação viraram a norma. A abertura das escolas às comunidades favorece formas sempre mutantes de aprendizagem, comprometimento cívico e inovação social.

**4 - Vivendo e aprendendo** - O aprendizado acontece em qualquer lugar e a qualquer hora. A fronteira entre a aprendizagem formal e informal já não existe em um mundo no qual a tecnologia impactou todas as facetas da vida.”

Pouco conectadas com o presente, a maioria das escolas ainda se concentram em abarrotar os estudantes de informação, o que foi muito válido na época em que a informação

era lenta, escassa e eventualmente censurada.

Com o *smartphone* e a conexão à internet, as distâncias foram reduzidas e as velocidades intensificadas, todas as informações do mundo estão na mão do aluno. Nesse novo mundo, a última coisa que um professor precisa dar aos alunos é informação. Os alunos precisam ser capacitados para “[...] *extrair um sentido da informação, perceber a diferença entre o que é importante e o que não é, e acima de tudo combinar os muitos fragmentos de informação num amplo quadro do mundo.*” (HARARI, 2018).

A maioria das escolas insiste em forjar neles um conjunto de habilidades predeterminadas como a fórmula de Bhaskara, programação em C++, identificação de substâncias químicas ou uma língua estrangeira. Como será o mundo e o mercado de trabalho em 2050? Não há como saber quais habilidades específicas serão demandadas pela sociedade, sendo bem provável que a inteligência artificial se saia muito melhor nessas habilidades citadas (HARARI, 2018).

Então, o que ensinar para o aluno de hoje, que será o cidadão e o profissional de amanhã?

A escolaridade impacta na colocação profissional e na renda, portanto, o sucesso escolar interessa à sociedade como um todo. Ademais, qualificar a formação do aluno na educação básica redundará em melhor desempenho e proveito no ensino superior.

De acordo com Fernando Veloso, pesquisador da FGV Ibre, o Brasil tem que lidar com empregos de baixa qualidade e com o trabalho informal: "*Enquanto isso, europeus e norte-americanos têm se mobilizado para o mercado do futuro, tentando encontrar formas de qualificar os trabalhadores e colher os frutos desse salto educacional.*" ([Fonte](#))

O mundo do trabalho atravessa profundas revoluções no sentido de atender à realidade insurgente. Esse processo já é veloz e sofrerá acelerações ainda mais exponenciais. Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), muitos dos alunos de hoje terão profissões que ainda não existem. Ademais, muitas profissões de hoje deixarão de existir. De

um lado, há uma taxa de desemprego persistente, de outro, vagas ociosas porque exigem uma mão-de-obra qualificada e eventualmente escassa.

Os jovens da atualidade são impelidos à profissões tradicionais (médico, advogado, etc) em virtude do chamado pensamento compartimentado. O aluno precisa ser capaz de perpassar todas as ciências e de conectar os pontos. Os problemas complexos ensinam que a solução não está em uma área específica (*hard skills*).

Pela natureza dessa ciência, a educação não cairá em desuso e estará, certamente, apoiada na tecnologia, sendo importante destacar que as soluções tecnológicas são ferramentas, ou seja, possuem caráter instrumental.

A Revolução Industrial 4.0 lançou mão de tecnologias digitais que facilitaram o processo de produção, como por exemplo: inteligência artificial, internet das coisas, robótica e computação em nuvem. A educação está inserida nesse movimento na medida em que se alinha a ele com a chamada Educação 4.0, que apregoa habilidades digitais, cognitivas e socioemocionais capazes de garantir o aprendizado do futuro. Essa nova era educacional é marcada pelas seguintes conjunturas: aprender a qualquer hora e em qualquer lugar, personificar o ensino, proporcionar opções de escolha para os alunos, ensinar com base em projetos (problemas concretos), explorar a prática, preparar o aluno para interpretar dados, propor avaliações diferenciadas, considerar a opinião dos alunos acerca da estrutura curricular e conferir independência aos alunos ([RAHIM, 2021](#)). Em síntese, o aluno torna-se protagonista de sua trajetória escolar e o professor assume o papel de facilitador dessa jornada.

A padronização advinda do Fordismo e do Taylorismo também foi aplicada à educação. Segundo Harari (2018), a escola é um prédio de concreto dividido em salas idênticas, cada uma equipada com um quadro e fileiras de mesas e cadeiras. Ao soar uma campainha, dezenas de crianças e adolescentes distribuem-se em suas respectivas salas. A cada hora-aula, entra um adulto e começa a falar sobre um assunto diferente: o formato da Terra, o passado e o corpo humano. Os alunos não fazem jus à individualização nem a serem

reconhecidos como seres dotados de personalidade e inclinações próprias. A despeito de suas conquistas do passado, esse sistema está falido: “*é o mundo de fora dos prédios escolares que se tornou muito diferente do tipo de ambiente para o qual as escolas clássicas preparavam seus estudantes*” (BAUMAN, 2011).

Nessa conjuntura, “*há necessidade de rompermos com o paradigma conservador e com a prática meramente transmissiva do saber com forte tradição no ensino*” (SUANNO; DITTRICH; MAURA, 2013, p.225). Com a ruptura da hierarquia do conhecimento, o professor deixa de ser o centro do saber. Ensinar pautando-se em metodologias do século passado é insustentável ([WELTER et al., 2020](#)), pois o conhecimento está disperso na sociedade. O atual desafio é capacitar o aluno a fazer curadoria das informações, a combinar fragmentos de informações e extrair sentido disso tudo (HARARI, 2018).

As chamadas metodologias ativas endossam o protagonismo do aluno ao fomentar sua participação direta em seu próprio processo formativo e, assim, despertar postura crítica e capacidade reflexiva (MORAN, 2018). Essa aprendizagem ativa envolve a atitude mental de buscar, pesquisar, refletir, relacionar, processar, entender, pensar, elaborar e anunciar o que foi aprendido ([FELCHER, BLANCO e FOLMER, 2022](#)). A participação ativa do aluno enseja diversos benefícios, tais como: proatividade, criticidade, melhor aprendizagem e maior interesse na escola. ([SCHNEIDERS, DOS SANTOS, SANTOS, et al. 2020](#))

Para tanto, o professor precisa modificar o *mindset*, bem como descentralizar o papel de fala e ação para abrir espaço ao protagonismo do aluno. Faz-se necessário diversificar as estratégias de ensino visando atingir os diferentes estilos de aprendizagem e potencializar o desenvolvimento das múltiplas inteligências, como por exemplo, com o *learning by doing* ou “aprender fazendo”, com o qual os alunos aprendem “colocando a mão na massa”.

Retomando a pergunta inicial acerca do futuro da educação, a despeito de toda evolução tecnológica, um futuro desejável para a educação é aquele que universaliza o direito constitucional à educação gratuita e de qualidade, bem como o direito constitucional da igualdade, consubstanciado em tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais,

na exata medida de suas desigualdades.

Em se tratando de abandono e evasão, quanto maior a desigualdade social e as dificuldades socioeconômicas, maiores os desafios acrescidos ao processo natural de amadurecimento juvenil. Apesar das inovações tecnológicas, do acesso à telefones celulares e à internet, a ferramenta é um subsídio importante, porém, de menor escala diante dos problemas elencados pelos alunos.

No resultado dos questionários, os alunos e os professores recorrentemente relataram a desconexão das aulas com a realidade ou expectativas do aluno e, ainda, a monotonia da aula, o que demanda uma docência mais prática e criativa.

Ante à complexidade e à magnitude do problema, a solução precisa ser escalável. Nesse sentido, identificamos a necessidade de olhar com mais atenção para o docente, isto é, focar a solução no professor, já que é um investimento com mais margem de impacto (resultado).

O docente é o ponto de partida para a qualidade da educação. Certamente, são muitas as variáveis envolvidas em uma educação de qualidade, sendo injusto depositar no docente toda a carga de responsabilidade. Por outro lado, ele é um fator motivador fundamental no processo de ensino e de aprendizagem. A pandemia desnudou a urgência de os professores se reciclarem constantemente com atenção ao mundo complexo e volátil da atualidade. É preciso aprender, desaprender e reaprender. Em tempos de constante transformação precisamos nos reinventar quase todo dia.

A relação escola-aluno é eventualmente desconstruída: a educação nem sempre é voltada para preparar o aluno para vida. O art. 35-A, § 7º, da [lei n. 9.394/1996](#) (Base Nacional Comum Curricular - BNCC) prevê que: “*Os currículos do ensino médio deverão considerar a formação integral do aluno, de maneira a adotar um trabalho voltado para a construção de seu projeto de vida e para sua formação nos aspectos físicos, cognitivos e socioemocionais.*” Essa formação integral envolve [dez competências](#), sendo elas:

**1. Conhecimento** - Valorizar e utilizar os conhecimentos historicamente construídos sobre o mundo físico, social, cultural e digital para entender e explicar a realidade, continuar aprendendo e colaborar para a construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva.

**2. Pensamento Científico, Crítico e Criativo** - Exercitar a curiosidade intelectual e recorrer à abordagem própria das ciências, incluindo a investigação, a reflexão, a análise crítica, a imaginação e a criatividade, para investigar causas, elaborar e testar hipóteses, formular e resolver problemas e criar soluções (inclusive tecnológicas) com base nos conhecimentos das diferentes áreas.

**3. Repertório Cultural** - Valorizar e fruir as diversas manifestações artísticas e culturais, das locais às mundiais, e também participar de práticas diversificadas da produção artístico-cultural.

**4. Comunicação** - Utilizar diferentes linguagens – verbal (oral ou visual-motora, como Libras, e escrita), corporal, visual, sonora e digital –, bem como conhecimentos das linguagens artística, matemática e científica, para se expressar e partilhar informações, experiências, ideias e sentimentos em diferentes contextos e produzir sentidos que levem ao entendimento mútuo.

**5. Cultura Digital** - Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva.

**6. Trabalho e Projeto de Vida** - Valorizar a diversidade de saberes e vivências culturais e apropriar-se de conhecimentos e experiências que lhe possibilitem entender as relações próprias do mundo do trabalho e fazer escolhas alinhadas ao exercício da cidadania e ao seu projeto de vida, com liberdade, autonomia, consciência crítica e responsabilidade.

**7. Argumentação** - Argumentar com base em fatos, dados e informações confiáveis, para formular, negociar e defender ideias, pontos de vista e decisões comuns que respeitem e promovam os direitos humanos, a consciência socioambiental e o consumo responsável em âmbito local, regional e global, com posicionamento ético em relação ao cuidado de si mesmo, dos outros e do planeta.

**8. Autoconhecimento e Autocuidado** - Conhecer-se, apreciar-se e cuidar de sua saúde física e emocional, compreendendo-se na diversidade humana e reconhecendo suas emoções e as dos outros, com autocrítica e capacidade para lidar com elas.

**9. Empatia e Cooperação** - Exercitar a empatia, o diálogo, a resolução de conflitos e a cooperação, fazendo-se respeitar e promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza.

**10. Responsabilidade e Cidadania** - Agir pessoal e coletivamente com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência e determinação, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários.

As novas tecnologias não conseguem, por si só, suscitar aprendizagens ou desenvolver habilidades. O corpo de educadores é responsável por criar projetos educacionais que integrem tecnologias adequadas aos objetivos das aprendizagens. A formação dos educadores é, portanto, fundamental para garantir o sucesso da inserção das tecnologias na educação (UNESCO, 2010).

No artigo "[Arroz, feijão e picanha na educação brasileira](#)", publicado em 20/11/2022 no jornal O Globo, os autores enfatizam que a tecnologia não é um fim em si mesma e, sim, um ferramental à disposição do docente:

*"Experiências de ensino remoto na pandemia mostraram que tecnologia não garante qualidade. É preciso formar educadores que ampliem práticas*

*pedagógicas por meio dessas ferramentas, desenhando sequências didáticas focadas em grandes ideias, e não na tecnologia em si. Digitalizar a velha aula expositiva não resolve. Não precisamos que o educador brasileiro domine todas as ferramentas tecnológicas, mas sim que saiba a ferramenta adequada para cada momento pedagógico.”*

Ao longo do trabalho, houve muitas discussões sobre a formação docente e a necessidade de qualificá-la para os novos tempos. Como dito inicialmente, é difícil prever cenários futuros. Quais conhecimentos, habilidades e atitudes ensinar na formação de novos docentes? Perrenoud, em seu livro “10 competências para ensinar”, lista alguns caminhos possíveis, como administrar a progressão das aprendizagens; conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação; envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho; utilizar novas tecnologias, etc.

É possível mudar capacitando professores a fim de que eles desenvolvam competências e valores de inovação e criatividade.

A proposta envolve caminhos com caráter mais colaborativo, experiencial e centrado no processo de ensino e aprendizagem significativos para o aluno. Como caminho possível, insurgem-se as metodologias inovadoras, que têm sido bastante utilizadas em percursos de inovação educativa. Filatro (2018) divide-as em quatro categorias:

1. Metodologias analíticas - utilizam o poder computacional de coletar, tratar e transformar dados relativos à aprendizagem humana, apoiando a tomada de decisão de professores e *designers* instrucionais, por exemplo, Khan Academy, Coursera, Geekie, entre outros;
2. Metodologias imersivas - utilizam ferramentas de mídias e de tecnologias para apoiar a aprendizagem, por exemplo, realidade virtual, realidade aumentada, jogos 3-D e simulações digitais;
3. Metodologias ágeis - têm como ponto central o tempo. Utilizam estratégias baseadas

nos valores e princípios expressos no Manifesto Ágil, como colaboração, interação e aceitação à mudança e

4. Metodologias ativas - são estratégias, técnicas, abordagens e perspectivas de aprendizagens individual e colaborativa que envolvem e engajam os estudantes no desenvolvimento de projetos e/ou atividades práticas.

O ponto em comum dessas metodologias é que todas elas colocam o ser humano no centro do processo educacional, com graus variados de centralidade. Por exemplo:

*“As metodologias ativas dependem muito da atuação humana – professores, alunos, especialistas, representantes da comunidade –, enquanto as metodologias ágeis, imersivas e analíticas valorizam bastante a contribuição das mídias e tecnologias na educação e, de certa forma, dependem dela.” (FILATRO, 2018, p. 6)*

Prospectamos como características de um [educador do século XXI](#):

- Preparar-se para o futuro;
- Ser um mestre em tecnologia na sala de aula;
- Colaborar;
- Ser adaptável;
- Ser um eterno aprendiz; e
- Defender sua profissão.

O objetivo é desenvolver competências que mesquem a metodologia expositiva (tradicional), entendida como necessária ao processo de introdução de novos conceitos, com metodologias inovadoras, as quais enriquecem o aprendizado com práticas e exercícios que valorizem as experiências de todos.

Por outro lado, é preciso acolher o professor porque sua jornada é difícil e cansativa.



Como o professor vivencia muitas dores, angústias e dúvidas, é fundamental que ele seja subsidiado com segurança psicológica. A pandemia da Covid-19 piorou essa situação porque a *“falta de estrutura educacional, conhecimento das ferramentas digitais e sobrecarga na rotina escolar agravou estado de saúde mental de 72% dos professores”* (Fonte: [Nova Escola](#)). O docente precisa de apoio de um profissional que o escute, o acolha, entenda suas dores e que possa auxiliá-lo em sua jornada diária de educador.

## 5. Stakeholders

A falta de consideração de todas as partes interessadas no planejamento de ações e solução de problemas do ensino médio pode conduzir a soluções inefetivas e desperdício de recursos. Freeman (1984) elabora a teoria dos “*stakeholders*” considerando que o atendimento dos interesses de todas as partes com as quais a empresa se relaciona deve ser considerado para que seu sucesso seja perene. Para esse autor, os “*stakeholders*” são grupos afetados ou potencialmente afetados pelas ações da empresa na persecução de suas finalidades. Seriam gestores, colaboradores, governo, clientes, comunidade, parceiros ou outro agente com interesse nos objetivos da organização.

Harrison *et al.* (2010), vê relação direta entre a criação de valor, competitividade e desempenho da empresa e o gerenciamento dos interesses de *stakeholders*. Os interesses das partes devem ter influência direta nas decisões, afetando seu desempenho e longevidade (BERMAN *et al.*, 1999 e DONALDSON e PRESTON, 1995).

A importância dos “*stakeholders*” reflete-se na importância de a organização divulgar as informações para obter junto aos mesmos legitimidade e confiança (MANETTI e TOCCAFONDI, 2011). Quanto menos maduro for o mercado onde atua, maior a necessidade de relatórios estruturados que aproximem a relação com os “*stakeholders*”, principalmente quanto a aspectos de responsabilidade social empresarial (VURRO & PERRINI, 2011).

Segundo Lima (2021), as principais partes interessadas citadas na literatura são “governo” e “funcionários” e os menos citados “concorrentes” e “patrocinadores”.

A Teoria dos *Stakeholders* é importante no cenário da administração pública pelo fato desta ter por fim o atendimento da necessidade das pessoas e da sociedade, o que coincide com os achados da teoria (DEFRIES *et al.*, 2017).

A participação das partes interessadas na formulação de políticas públicas pode melhorar a eficiência, eficácia e efetividade, uma vez que incrementa os esforços por parte

desses setores que interagem com o governo em prol de seus sucessos (ALEMANNO, 2015).

Para Bingham et al. (2005), os principais *stakeholders* na área pública são o cidadão, o funcionário, o governo e os comitês consultivos (outros autores incluem os sindicatos e os grupos culturais – Riege & Lindsay, 2006). Segundo os autores, um novo modelo de governança envolvendo esses atores deve ser o objetivo de gestores públicos.

No caso específico deste trabalho, cujo enfoque é o ensino médio público no Brasil, identificamos como principais *stakeholders*: os alunos, os professores, os servidores administrativos, os sindicatos, o governo, os conselhos escolares, as famílias, a comunidade onde se inserem as escolas e os empregadores.

Com base nas características encontradas em nossa pesquisa e outros estudos, pudemos traçar 6 perfis da comunidade escolar que nos ajudam a compreender parte do universo de *stakeholders* envolvidos:



**Ana Maria Silva – aluna mediana**

Idade: **16 anos**

Ano: **2º ano do ensino médio**

Grau de interesse pela escola: **interessada**

Trabalha: **não**

Redes sociais: **sim**

O que mais interessa: **relacionamentos, aulas interativas e práticas, novidades**

O que desinteressa: **aula expositiva, teoria sem prática**

Maiores dificuldades: **defasagem com a escola particular**

Aula ideal: **Interativa, sendo a teoria acompanhada de atividades práticas que a apliquem, ministrada por professores focados no desenvolvimento do aluno**

O que a entusiasma na escola: **atividades ao ar livre, com muita interação e participação dos colegas**

O que a faria sair da escola: **nada**

O que a motiva concluir o ensino médio: **entrar na faculdade, ter um futuro promissor**



**Patrícia Moraes Esteves - Professora**

Idade: **35 anos**

Formação Acadêmica: **mestrado**

Leciona: **Biologia do 1º ao 3º ano do ensino médio (um turno)**

Como estão seus alunos: **com médio interesse na matéria**

Principais causas de desinteresse: **falta de apoio familiar e métodos de ensino inadequados**

Como melhorar sua forma de ensinar: **participa de cursos, sendo o modo de formação ideal o sistema híbrido: presencial combinado com à distância/remoto**

Aula que desperta o interesse de seus alunos: **interativa e participativa, utilizando elementos de jogos, desafios de raciocínio e que mostre utilidade para o aluno**

Formas de engajamento que emprega: **perguntas provocativas aos alunos**

Como poderia despertar maior interesse do aluno: **foco na necessidade do aluno**



**José Bernardo dos Santos – Aluno que trabalha**

Idade: **18 anos**

Ano: **1º ano do ensino médio**

Grau de interesse pela escola: **médio**

Trabalha: **período integral sem carteira assinada (MEI)**

Redes Sociais: **sim**

O que mais interessa: **matérias com aplicações práticas**

O que desinteressa: **aula teórica**

Maiores dificuldades: **conciliar trabalho e escola**

Aula ideal: **interativa, “mão na massa”, que desenvolva habilidades desejáveis no mercado de trabalho**

O que o entusiasma na escola: **atividades coletivas, que permitam a expressão da individualidade, empreender**

O que o faria sair da escola: **incompatibilidade com o trabalho**

O que o motiva concluir o ensino médio: **abrir novas portas de emprego**



**Mayara Carey da Silva – Aluna com gravidez precoce**

Idade: **16 anos**

Ano: **1º ano do ensino médio**

Grau de interesse pela escola: **médio**

Redes Sociais: **sim**

Trabalha: **em casa para a família e estágio (meio período)**

O que mais interessa: **relacionamentos, família, aulas que preparam para o trabalho**

O que desinteressa: **teoria**

Maiores dificuldades: **matemática e compreensão de textos**

Aula ideal: **participativa, que tenha utilidade na vida prática, rápida, sem enrolação, com intervalos para descanso**

O que a entusiasma na escola: **nada**

O que a faria sair da escola: **incompatibilidade com a vida familiar ou profissional**

O que a motiva concluir o ensino médio: **conseguir um emprego melhor**



**Eduardo Manzano – Professor Veterano**

Idade: **52 anos**

Formação Acadêmica: **Licenciatura**

Leciona: **matemática para o 1º, 2º e 3º anos**

Quantos turnos: **2 turnos (diurno e noturno)**

Como estão seus alunos: **semialfabetizados**

Principais causas de desinteresse: **má formação no ensino fundamental**

Como melhorar sua forma de ensinar: **melhorar a infraestrutura tecnológica da sala de aula, curso presencial de reciclagem e formação tecnológica**

Aula que desperta o interesse de seus alunos: **revisão para prova**

Formas de engajamento que emprega: **disciplina e ordem**

Como poderia despertar maior interesse do aluno: **resgatar deficiências advindas do ensino fundamental**



**Cordélia Flores - Diretora**

Idade: **52 anos**

Formação Acadêmica: **graduação em Pedagogia e especialização em Pedagogia Social**

Experiência com educação: **mais de 11 anos**

Experiência no cargo: **menos de 11 anos**

Forma de acesso: **eleição**

Como está a escola: **necessita de investimentos na formação continuada do corpo docente, salários, prêmios, internet, tecnologia para alunos e professores, segurança para todos.**

Principais causas de interesse dos alunos: **atividades sociais e relacionamentos**

Principais causas de desinteresse dos alunos: **questões familiares, gravidez precoce, trabalho, cansaço, atraso na evolução escolar**

Soluções pedagógicas adotadas: **valorização do aluno, socialização, cuidados com a integridade da escola, reuniões com a família.**

Como poderia despertar maior interesse do aluno: **mais liberdade de adequação da grade escolar à realidade do aluno.**

## 6. Soluções e Prototipagem

### 6.1. Soluções mapeadas

#### [Programa de Formação Inicial e Continuada, Presencial e a Distância, de Professores para a Educação Básica \(PARFOR\)](#)

Tem a finalidade de elevar o padrão de qualidade da formação dos professores das escolas públicas da educação básica no território nacional (formação inicial, presencial, emergencial e a distância).

#### [Universidade Aberta do Brasil \(UAB\)](#)

Oferece cursos de nível superior a distância para camadas da população que têm dificuldade de acesso à formação universitária. O público é geral, em especial, professores que atuam na educação básica têm prioridade de formação, seguidos dos dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos estados, municípios e do Distrito Federal.

#### [Novos Caminhos](#)

Promove a formação de professores e demais profissionais da Educação Profissional e Tecnológica e o acesso de professores a cursos de complementação pedagógica, atualização tecnológica e/ou especialização, bem como cria oportunidades de acesso de docentes a cursos de licenciatura, sobretudo nas áreas de Matemática, Ciências e Educação Profissional e também ao mestrado profissional, com foco em Educação Profissional e Tecnológica.

### **Formação de Profissionais da Educação Básica em Educação Especial**

Com base no [Decreto nº 8.752/2016](#), promove a formação continuada em Educação Especial de professores do atendimento educacional especializado e profissionais da Educação Básica.

Fomenta, acompanha e avalia a formação continuada em Educação Especial para potencializar a efetividade nos processos de ensino-aprendizagem do público da educação especial, em parceria com Instituições Federais de Educação Superior (IFES) e com Secretarias de Educação Estaduais, do Distrito Federal e municipais.

### **Portal do Professor**

Solução tecnológica que permite o armazenamento e a circulação de conteúdos educacionais multimídia, oferecendo aos educadores, em especial os professores atuantes na Educação Básica, acesso rápido e funcional a um acervo variado.

### **Programa Nacional de Formação Continuada em Tecnologia Educacional – PROINFO INTEGRADO**

Oferta de cursos de formação continuada, distribuição dos equipamentos tecnológicos para as escolas (computadores, impressoras e outros equipamentos de informática) e conteúdos e recursos multimídia e digitais por meio do Portal do Professor, TV Escola, etc.

É ofertado a professores e gestores das escolas públicas contempladas com laboratórios de informática pelo ProInfo, a técnicos e demais agentes educacionais dos sistemas de ensino responsáveis pelas escolas e por núcleos de tecnologia educacional, três cursos de formação continuada e um curso de especialização.



### **Programa Nacional de Educação do Campo (Pronacampo)**

Instituído pelo [Decreto nº 7.352/2010](#) e pela [Portaria MEC nº 86/2013](#), o programa abrange ações de formação inicial e continuada de professores, distribuição de material didático específico, acesso e recuperação da infraestrutura em todas as etapas e modalidades de ensino da educação do campo. É dividida nos seguintes eixos: I Gestão e Práticas Pedagógicas; II Formação Inicial e Continuada de Professores; III Educação de Jovens e Adultos e Educação Profissional; e IV Infraestrutura Física e Tecnológica.

## 6.2. Solução do grupo

É desafiador fomentar as ações efetivas para assegurar a permanência do aluno no ensino médio. O abandono e a evasão escolar estão relacionados à escola, à família, ao sistema educacional, às políticas públicas e também ao próprio aluno.

Nesse contexto, uma solução possível é a utilização de ferramentas pedagógicas inovadoras. Inovação não é algo necessariamente inédito, pois também envolve algo que traga alguma mudança no respectivo contexto. Martínez (2013), citando King, caracteriza inovação como a sequência de atividades pelas quais um novo elemento é introduzido em uma unidade social com a intenção de beneficiar a unidade, alguma parte dela ou a sociedade mais ampla. O elemento não necessita ser inteiramente novo ou não familiar para os membros da unidade, mas ele envolve alguma mudança perceptível ou desafio para o *status quo*.

Dentro do contexto educativo, a inovação pode ser definida como o “conjunto de intervenções, decisões e processos, com certo grau de intencionalidade e sistematização, que tratam de modificar atitudes, ideias, culturas, conteúdos, modelos e práticas pedagógicas” (CARBONELL, 2002, p. 19), o qual resultará na produção de novos conhecimentos (MANUAL OSLO, OCDE, 2013).

O professor Hironobu Sano (2020) traz diversos conceitos sobre inovação, entre eles, de Osborne e Brown (2005): “Inovação é a introdução de novos elementos em um serviço público - na forma de novos conhecimentos, uma nova organização e / ou novas habilidades gerenciais ou processuais. Representa descontinuidade com o passado.”

Neste sentido, um processo inovador precede de isolamento do problema-objeto, considerando o alto nível de complexidade do tema. Assim, concluímos que o problema-objeto mais bem identificado é a desconexão do aluno de ensino médio com a escola, a aula e/ou o professor que redundam em baixa proficiência, abandono, evasão e/ou

defasagem idade/série (reprovação), além de despreparo para a vida em sociedade.

Com base nas pesquisas realizadas, identificamos que essa desconexão segue uma sequência lógica: em um primeiro momento, o aluno se desconecta da aula através das suas emoções, pois o conteúdo lhe parece desinteressante, principalmente por não atender aos seus anseios já citados anteriormente. Com o desinteresse, em um movimento sequencial, quando a forma como o conhecimento lhe é transmitido não é motivadora, ocorre a desconexão com aquele que lhe transmite o conhecimento: o professor.

Ao ter o sentimento de frustração fortalecido pelo desinteresse, tanto pelo conteúdo (aula) como pela fonte de transmissão do conteúdo (professor), o aluno passa a enxergar a escola como uma estrutura ou instituição incapaz de lhe servir com o conhecimento e o auxílio no processo de autoconhecimento suficientes para o que ele entende como “oportunidade de sucesso”.

Desta forma, segue abaixo um esquema com colunas de interesses dos agentes/serviços envolvidos nessa problemática:

| ALUNO  | AULA  | PROFESSOR  | ESCOLA  |
|--|---|--|---|
| Conhecer o seu real potencial (autoconhecimento) e ter sucesso na vida | Foca no conhecimento externo e não interno  | Em sua maior parte, tem somente o comportamento em sala de aula e o resultado das provas como fonte de conhecimento do aluno | Demonstra mais preocupação em seguir as diretrizes e cumprir as metas estabelecidas do que com a individualidade dos alunos |
| Obter conhecimento que o faça acreditar no próprio sucesso.            | Fala de pessoas consideradas bem-sucedidas. | Seguindo o material didático, fala de pessoas que tiveram sucesso como seres diferenciados e bem                             | Os eventos que promove limitam-se, em sua maioria, ao cumprimento do calendário cívico.                                     |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   |   | acima da média.   |  |
| Receber orientação para colocar os conhecimentos em prática, a fim de obter resultados concretos. | Foca no conhecimento teórico.   | Trata as provas como forma de aplicação prática do conhecimento.  | Poucas são aquelas que fomentam oficinas práticas, a não ser as de formação técnica. |
| Ter um mentor/coach com quem possa trocar informações no seu processo de crescimento pessoal.     | Não fornece conteúdo de apoio para treinamento e/ou tomada de decisões. | Não atua como coach/mentor, desperdiçando enorme oportunidade para motivar o aluno a acreditar em si mesmo. | Não dispõe de pessoal treinado para atuar como mentores/coaches.                     |

Considerando esses fatores, o professor é o grande catalisador transformacional de educação no ensino médio, capaz de potencializar a redução das mazelas da educação outrora citadas.

Identificados o problema-objeto e o agente central transformador (professor), passamos a discorrer sobre a solução:

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>Curso de Formação de Professores Líderes de forma similar ao LideraGov, capacitando-os para atuarem como líderes motivadores, mentores e coaches</p> | <p>Estrutura de Suporte Multidisciplinar (psicólogos, pedagogos, mentores, coaches e psicopedagogos)</p> | <p>Rede de Apoio constituída pelos participantes do curso de formação com a finalidade de se tornarem multiplicadores da formação em seus locais de trabalho</p> | <p>Providências legais no sentido de permitir o apoio financeiro da iniciativa privada e da sociedade com incentivos fiscais mediante dedução no valor do Imposto de Renda a pagar apurado</p> |
|---|--|--|--|

**PROFESSOR - MOTIVADOR - MENTOR - COACH**

|   |   |
|---|---|
| <p><b>ESCOLA DE FORMAÇÃO, CAPACITAÇÃO E MOTIVAÇÃO</b></p> | <p><b>ALUNOS, PROFISSIONAIS, PESSOAS COM MAIORES CHANCES DE SEREM BEM-SUCEDIDAS</b></p> |
|---|---|

A solução proposta está sustentada em 3 pilares fundamentais, quais sejam:

- a) A criação de um Programa de Formação de Professores Líderes, em moldes similares ao Programa LideraGov, ofertado pela Escola de Administração Pública (Enap). Este programa permitirá que professores desenvolvam e aprimorem suas habilidades de liderança, bem como possam tornar-se aptos ao exercício da mentoria e do coaching, modernizando suas formas de transmitir conhecimentos aos seus alunos, bem como conduzindo-os no processo de autoconhecimento, atuando como suporte e motivador durante a jornada escolar do aluno, promovendo mudanças significativas que aumentarão as possibilidades de sucesso dos jovens em suas jornadas de vida;
- b) A criação de uma Estrutura de Suporte Multidisciplinar para os professores que, neste processo transformacional, poderão contar com o apoio de psicólogos, pedagogos,

psicopedagogos, mentores e coaches sempre que necessitarem por até 2 (dois) anos após a formação;

- c) A criação de uma Rede de Apoio constituída pelos participantes do programa de formação com a finalidade de se ajudarem a tornarem-se multiplicadores da formação em seus locais de trabalho e evangelistas, transmitindo seus conhecimentos e experiências para outros professores que, mesmo ainda não tendo frequentado o curso de formação, já poderão adquirir habilidades que permitirão auxiliar neste processo transformacional.

Além dos 3 pilares fundamentais, importante buscar a participação da iniciativa privada em parceria com o Governo Federal, de forma que a estrutura receba recursos financeiros mediante incentivos fiscais de dedução de parte do valor na apuração do Imposto de Renda a pagar, tanto de pessoas físicas como jurídicas, o que acelerará o processo, principalmente no que se refere à escalabilidade da solução.

Vislumbrando como resultados chave da solução, os professores serão empoderados a qualificar a forma de transmitir o conhecimento, bem como capacitados a atuar como mentores e coaches de seus respectivos alunos, pelo que, eles serão líderes capazes de promover profunda transformação em si mesmos e nos alunos, agora vistos como liderados capazes de atingir seus objetivos de vida. Ao mesmo tempo, as escolas de Ensino Médio passarão a ser instituições de importante suporte, voltadas a apoiar o trabalho dos professores líderes e, conseqüentemente, da formação, capacitação e motivação de jovens ávidos por uma vida melhor.

## 7. Processo de Desenvolvimento da Atividade

Ao longo do ano de 2022, tivemos diversas disciplinas que tinham a finalidade de desenvolver competências que nos tornassem mais aptos a enfrentar o desafio da liderança no ambiente público. Essas competências, classificadas como transversais e específicas de liderança, tem como base a Liderança Transformacional.





## **Figura 1 - Enap**

Para a conclusão do Programa LideraGov, temos a oportunidade de aplicar as competências durante o processo de elaboração de uma política pública na área de educação, limitando nosso espectro ao ensino médio, propondo um projeto piloto que poderá ser expandido a todo país.

Entendendo a competência como somatória de conhecimentos, habilidades e atitudes, fomos adquirindo os conhecimentos e habilidades pertinentes a competências transversais e competências de liderança, aplicando-os pontualmente em atividades de nosso dia a dia no trabalho, incorporando essas competências em nosso repertório pessoal.

Refletimos sobre nossa evolução pessoal através do Diário do Líder e projetamos nosso futuro com o Plano de Desenvolvimento Individual. Nessa trajetória, tivemos encontros com mentores com a nossa chefia imediata, que reforçaram nossa percepção intrapessoal e clarearam nossas expectativas de futuro.



**Figura 2 - Enap**

### **Ferramentas empregadas**

A aplicação das competências iniciou-se com a composição do grupo de trabalho. A formação da equipe com múltiplas *expertises* que possibilitem visão mais abrangente e diversa foi inspirada nas equipes ágeis, permitindo que não especialistas em educação, mas

com ampla experiência em outras áreas (projetos, administração tributária, análise de dados) pudessem colaborar.

O campo da educação pública é desafiador por trazer, por natureza, um vasto leque de problemas complexos, cuja definição já nos deparamos nas primeiras aulas do curso.



**Figura 3** - Marizaura Camões

Também nesse dia vimos as competências do líder público segundo a ótica da OCDE:



Figura 4 - <http://bit.ly/OECD-coreskills>

Todas essas competências mostraram-se necessárias na formação da equipe, identificação do problema e elaboração do projeto de intervenção, além da gestão do tempo que tínhamos disponível para a realização deste trabalho.



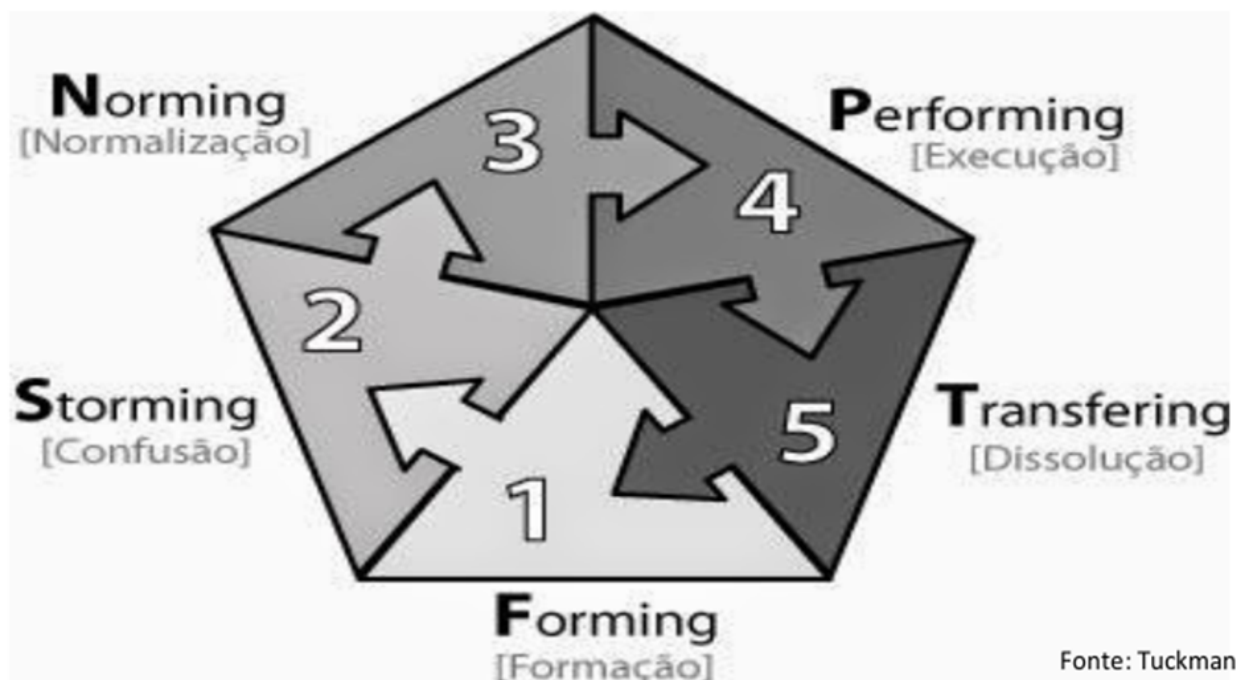
**Figura 5** - Clemens Santos

Os modelos ágeis se mostraram presentes no repertório dos membros da equipe, que agiram como equipe de alta maturidade, com responsabilização mútua pelos resultados intermediários e cumprimento dos prazos estabelecidos. O autogerenciamento evitou atritos e atrasos.



**Figura 6** - Carolina Costa Resende

Interessante perceber o ganho com um grupo que verdadeiramente trabalha em equipe. Passamos pela formação, confusão, normalização, execução e por final a dissolução com a entrega do trabalho realizado (como visto na sessão 6):



A marca da equipe estava na distribuição igualitária da oportunidade de fala, cuidado com as sensibilidades alheias e liberdade para discordar, revelar descontentamentos e propor alternativas.

No pouco tempo disponível para a atividade, vivenciamos o “círculo da segurança” de Patrick Lencioni:

## Segurança emocional



**Figura 7** - Henrique Santana

A confiança de que poderíamos contar uns com os outros viabilizou a responsabilização mútua e a certeza de que as tarefas seriam entregues em tempo para garantir a entrega final deste projeto.

Como dito, o que não falta na educação pública são problemas! Qual problema resolver? Essa foi a questão inicial sobre a qual a equipe se debruçou e mais tempo despendeu. Que problema seria interessante destacar para fazer parte da Agenda Governamental?

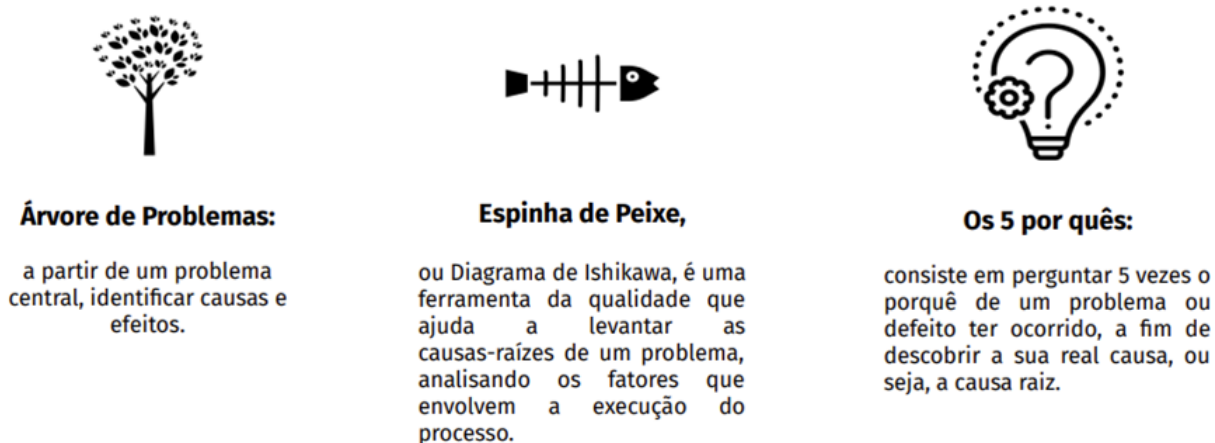
Com a crise sanitária causada pela pandemia do Covid-19, muitos jovens chegaram ao ensino médio em situação ainda mais precária, com um significativo aumento do percentual de ingressantes que não concluíam os 3 anos dessa etapa. Mais que somente concluir, a efetividade do aprendizado é de suma importância. Cursos de nível superior se ressentem com a baixa qualidade dos alunos que ingressam nos cursos menos concorridos, com conhecimentos insuficientes para concluírem o nível superior de forma satisfatória. Ademais, o mercado de trabalho carece de mão-de-obra mais qualificada e satisfatória. Portanto, qualificar a formação do aluno gera ganhos para a sociedade como um todo.

Há vários problemas a serem enfrentados, o que nos levou a lançar mão da ferramenta de *Design Thinking* do Duplo Diamante, não uma vez, mas várias vezes até identificarmos um problema específico significativo que poderíamos desenvolver até uma solução:



**Figura 8** - Fernanda Machiaveli e Camila Maia

Para identificar as causas do problema, usamos as ferramentas também vistas nas sessões 9 e 10 do LideraGov:



**Figura 9** - Fernanda Machiaveli e Camila Maia

Outro aprendizado importante aplicado no trabalho foram as ferramentas para melhorar as chances de desenhar uma boa solução para o problema indicadas pelas professoras Fernanda Machiaveli e Camila Maia nas sessões 9 e 10 do LideraGov.



**Figura 10** - Fernanda Machiaveli e Camila Maia

Por final, pensamos solução que envolva Mercado, Sociedade Civil e Governo, para alcançar Governança em Rede:



**Figura 11** - Pedro Cavalcante

## 7.1. Reuniões e Registros

|   |
|---|
| <b>Dia 14 de outubro, às 18h30</b>  |
| <b>Pauta:</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Definir o problema-objeto;</li><li>• Estruturar a atividade (etapas);</li><li>• Dividir tarefas e definir prazos.</li></ul>   |
| <b>Presença:</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Caroline</li><li>• Denner</li><li>• Luciana</li><li>• Sandra</li><li>• Tarcianne</li></ul>  |
| <b>Ata:</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Etapas da atividade:<ol style="list-style-type: none"><li>1. Equipe,</li><li>2. Definir o problema-objeto,</li><li>3. Diagnóstico (dados, evidências e percepções),</li><li>4. Causas (identificar, mapear e decompor),</li><li>5. Prospectar o futuro desejável,</li><li>6. Atores (mapear),</li></ol></li></ul> |

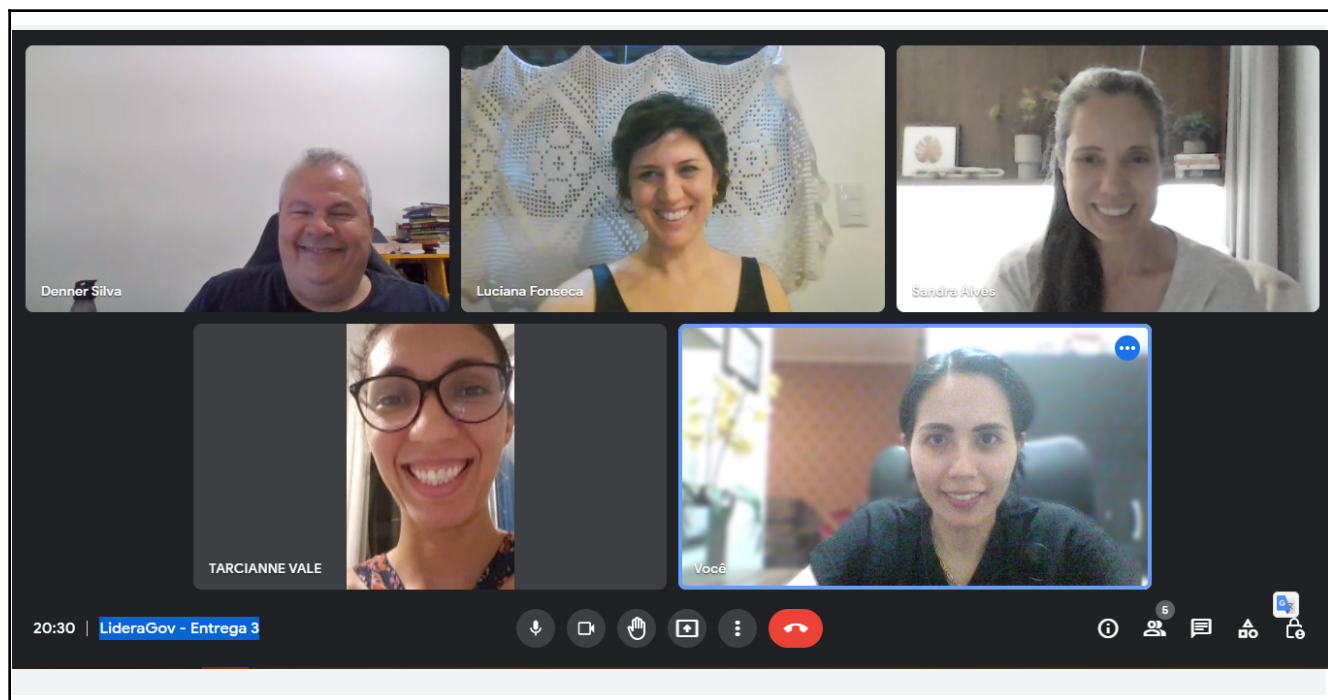
7. Soluções (inovação e mudança) e

8. Redigir, revisar e postar o PE.

- Definir prazos intermediários (para cada etapa);
- Demanda de prototipar a solução;
- Definir o problema com o orientação para o aluno ou para o professor, além de outros aspectos periféricos que impactam na permanência e desempenho do aluno na escola: apoio familiar, renda, motivação, aspectos cognitivos, violência comunitária, etc.
- Proposição 1 - Problema: Reduzir a evasão escolar no ensino médio. Proposta de Solução: Criação de ambiente virtual de educação para o ensino médio. Variáveis: Incentivo financeiro, estrutura tecnológica e técnica de engajamento dos professores (sistema Descomplica).
- Proposição 2 - Por que temos 16% de evasão no 3 ano do ensino médio? Possíveis causas.

#### **Encaminhamento(s):**

- Definir o problema objeto na próxima reunião;
- Levantar dados relativos à evasão no 3º ano do ensino médio;
- Considerar a demanda de prototipar a solução;
- Próxima reunião: dia 17/10, às 17h30.



**Dia 17 de outubro, às 16h30**

**Pauta:**

- Definir o problema-objeto;
- Estruturar a atividade (etapas).

**Presença:**

- Caroline
- Denner
- Fernanda

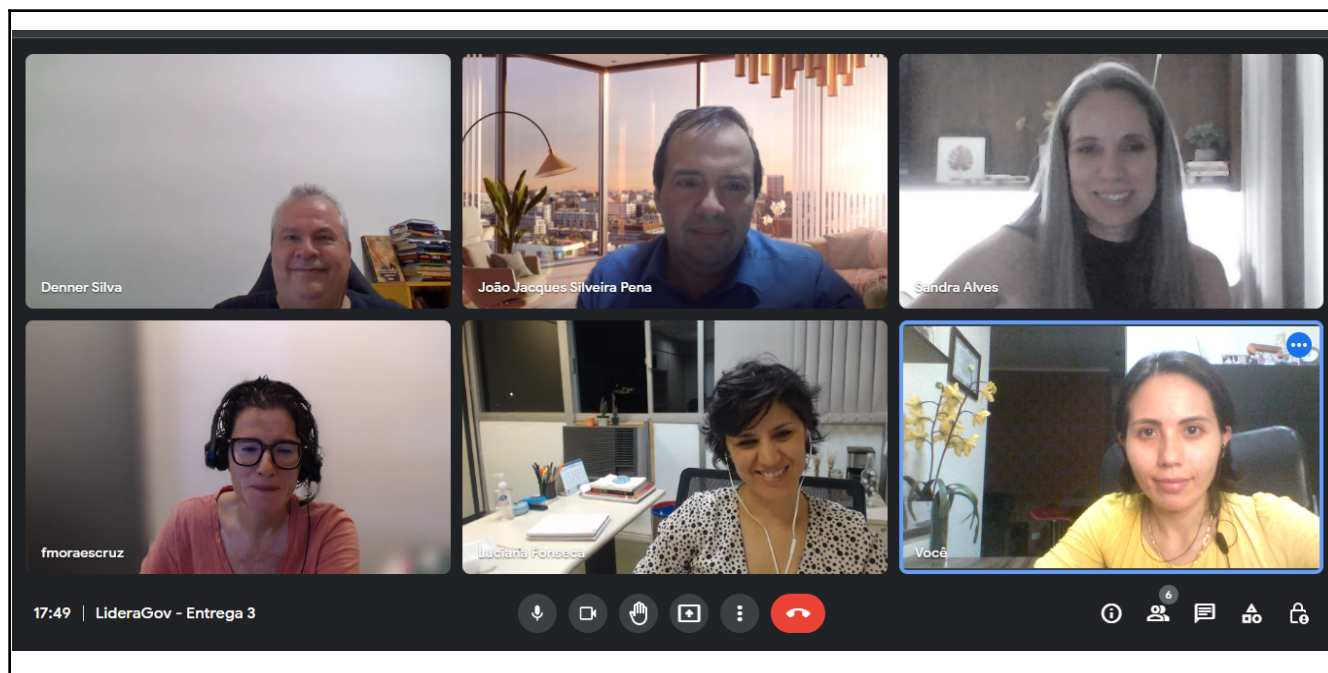
- João
- Luciana
- Sandra

#### Ata:

- discussão do problema-objeto;
- Meta 1 do PNE (educação infantil);
- Meta 2 do PNE (educação fundamental);
- Meta 3 do PNE (ensino médio);
- Meta 8 do PNE (escolaridade média);
- Prototipagem da solução (*design thinking*: duplo diamante);
- Stakeholders envolvidos: governo, jovens e iniciativa privada;
- Tema macro: “evasão no ensino médio”.
- Líder: Caroline.

#### Encaminhamento(s):

- Data da próxima reunião: dia 20/10, às 19h;
- Abrir um documento no Jamboard para o compartilhamento de proposições de problema-objeto;
- Proposição de 2 ou 3 problemas-objeto por pessoa, bem como mapa de calor dos mesmos, antes da reunião do dia 20/10;



**Dia 20 de outubro, às 19h**

**Pauta:**

- Definir o problema-objeto;
- Estruturar a atividade (etapas);
- Dividir atividades.

**Presença:**

- Caroline
- Fernanda
- João
- Luciana

- Sandra

#### Ata:

- Discussão geral do problema-objeto;
- Discussão do cenário da educação básica brasileira e seus impactos no ensino superior e na sociedade como um todo;
- Discussão dos problemas-objeto propostos no painel do Jamboard, bem como agrupamento dos mesmos (afinidade temática);
- Discussão de possíveis soluções para os problemas-objeto propostos;
- Construção da linha de raciocínio: Desinteresse do aluno > Capacitar o docente (conteúdo pedagógico, metodologia e didática) > Qualificar a formação do aluno (quicá diminuir o abandono e a evasão), via soluções em TI.
- Possibilidade de propor uma PPP (parceria público-privada)

#### Encaminhamento(s):

- Sem agendamento de reunião;
- Abrir documentos de texto no Drive para a estruturação e redação da atividade, sendo eles: 2 questionários (aluno e professor), descrição do problema-objeto, diagnóstico, causas, futuro desejável, stakeholders e soluções / prototipagem.
- Divisão de tarefas:
  - ★ **TODOS** - elaborar os 2 questionários
  - ★ **TODOS** - redigir “problema-objeto (descrição)”
  - ★ **TODOS** - revisão geral
  - ★ **Luciana e Sandra** - aplicar os questionários
  - ★ **Luciana e Sandra** - redigir “causas”
  - ★ **Caroline e Fernanda** - redigir “diagnóstico”

★ João - redigir “stakeholders”

★ Denner - redigir “soluções e prototipagem”

- Até o dia 23/10: finalizar os 2 questionários.



**Dia 02 de novembro, às 18h**

**Pauta:**

- Discutir o problema-objeto;
- Projetar as possíveis soluções para o problema-objeto;
- Redistribuir as etapas da atividade;
- Reforçar o acesso à pasta da atividade no Drive, inclusive os questionários e as respectivas planilhas de resposta;
- Alinhar a execução da atividade (redação de cada etapa).

**Presença:**

- Caroline
- Denner
- Fernanda
- João
- Luciana
- Sandra

**Ata:**

- Discussão geral do problema-objeto;
- Discussão dos desdobramentos do desinteresse do aluno: baixa proficiência, abandono, evasão, reprovação, defasagem idade/série, etc;
- Possível solução: bolsa estágio, viés financeiro e incentivo à permanência na escola (com desempenho satisfatório), além da possibilidade de reforçar a aprendizagem

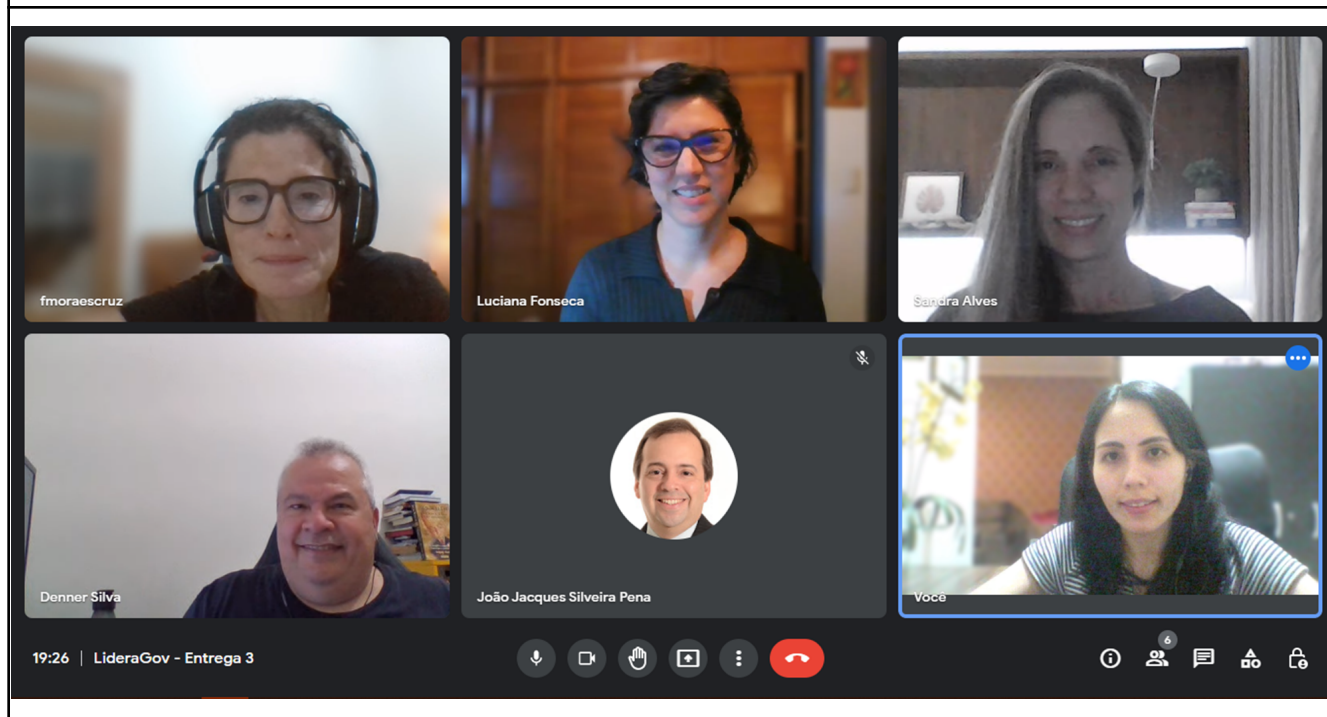
com problemas da vida real. Se for o caso, demandará recortes para que sejam priorizados a escola pública e os alunos com maior vulnerabilidade social;

- A possível solução deve, necessariamente, envolver o aluno e o professor, não se olvidando de outros stakeholders, a saber: gestores, comunidade local, pais, Poder Público (federal e estadual ou municipal), etc.
- Discussão da prévia do “diagnóstico” no Drive, especialmente a demanda de debater os dados e evidências levantados, bem como levantar outros dados que subsidiem a exposição do problema-objeto.

#### Encaminhamento(s):

- Sem agendamento de reunião;
- Enviar os formulários de pesquisa para mais escolas;
- Caso haja um excesso de respostas, fazer um corte no tratamento de dados (ex.: data ou número limite de respostas)
- Reforço da divisão de tarefas:
  - ★ **Luciana** - levantar e debater dados do “diagnóstico”
  - ★ **Luciana** - iniciar “futuro desejável”
  - ★ **Sandra** - redigir “causas”
  - ★ **Caroline e Fernanda** - redigir “diagnóstico”
  - ★ **Caroline** - tratamento dos dados (2 questionários), com auxílio do Denner
  - ★ **João** - redigir “stakeholders”
  - ★ **Denner** - redigir “soluções e prototipagem”, alinhado com o levantamento dos “stakeholders”.
  - ★ **TODOS** - redigir “problema-objeto (introdução)”
  - ★ **TODOS** - revisão geral

- **Até o dia 07/11:** iniciar o tratamento dos dados, isto é, agrupar as respostas da pesquisa de campo e extrair inferências.
- **Até o dia 08/11:** iniciar todas as etapas nos arquivos do Drive.



## Dia 16 de novembro, às 19h

### Pauta:

- Discutir o problema-objeto;
- Definir a solução do grupo para o problema-objeto;
- *Overview* das etapas da atividade;
- Redistribuir as tarefas;
- Definir prazos;
- Definir a estrutura do arquivo (entrega da atividade).

### Presença:

- Caroline
- Denner
- Fernanda
- João
- Luciana
- Sandra

### Ata:

- Discussão geral do problema-objeto;
- Teoria da complexidade aplicada à educação;
- Instituto Ayrton Senna: estrutura, *expertise*, ações, profissionalismo, caixa, efetividade, etc;
- Ante à complexidade e à magnitude do problema, a solução precisa ser escalável.

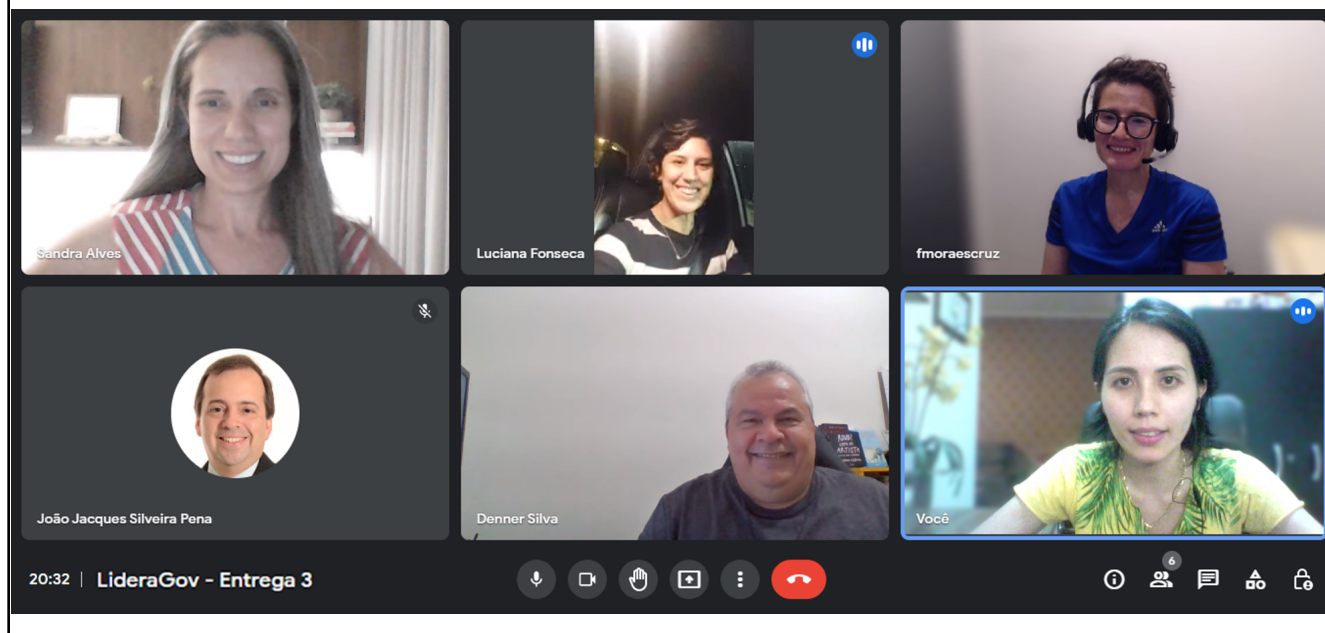
- O foco da solução será no professor, já que é um investimento com mais margem de impacto (resultado). Caso a ação seja bem sucedida, um docente impactará centenas, quiçá, milhares de alunos;
- Filmes de referência: “Sociedade dos poetas mortos” e “Coach Carter - Treino para a Vida”, dentre outros filmes norte-americanos que retratam jovens de periferia desacreditados pela sociedade, mas com potencial de mudança de vida através da educação;
- Além do Plano Estratégico, a entrega terá um descritivo do processo de desenvolvimento da atividade, isto é, “apontamentos e reflexões suscitados durante a atividade”, conforme previsto no roteiro disponibilizado pelo programa.
- Solução: um programa de formação, suporte e rede para professores do ensino médio da rede pública similar ao LideraGov, consubstanciado no tripé:
  1. Curso formativo;
  2. Suporte multidisciplinar (psicólogos, pedagogos, *coachs* e psicopedagogos) e
  3. Rede de apoio.
- Possibilidade de inserção de proposta(s) de PPP (parceria público privada) com incentivo fiscal.
- **Isolamento do problema-objeto:** “desconexão” do aluno de Ensino Médio com a escola, a aula e/ou o professor, que redundam em baixa proficiência, abandono, evasão e/ou defasagem idade/série (reprovação).

#### Encaminhamento(s):

- Sem agendamento de reunião;
- Reforço da divisão de tarefas:
  - ★ **Fernanda** - revisão geral (dentro de cada frente) + *overview* (mix de todas as frentes)
  - ★ **Luciana** - “futuro desejável”

- ★ **Sandra** - “causas”
- ★ **João** - memória do processo de desenvolvimento da atividade
- ★ **Denner** - “soluções e prototipagem” (mapeamento + solução “LideraProf”)
- ★ **Caroline** - “problema-objeto (introdução)”
- ★ **TODOS** - revisão geral

- **Até o dia 20/11 (próximo domingo):** finalizar a redação de todas as frentes da atividade (conteúdo).
- **21 a 26/11:** formatação geral (referências, paginação, junção das frentes, etc), elementos pré-textuais, revisão final, etc.



## 8. Bibliografia

A EXCLUSÃO ESCOLAR NO BRASIL: ENTENDA OS DESAFIOS. Disponível em: [https://buscaativaescolar.org.br/campanha/midia/informacoes\\_gerais.pdf](https://buscaativaescolar.org.br/campanha/midia/informacoes_gerais.pdf) Acesso em: 26/11/2022.

ALEMANN, A. The Regulatory Cooperation Chapter of the Transatlantic Trade and Investment Partnership: Institutional Structures and Democratic Consequences. Journal of International Economic Law, 2015.

ARENDT, Hannah. Entre o passado e o futuro. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2007.

BATISTA, Santos Dias; SOUZA, Alexandra Matos; OLIVEIRA, Júlia Maria da Silva. 2009. Disponível em: <http://www.seduc.go.gov.br/imprensa/documentos/Arquivos/15%20-%20Manual%20de%20Gest%C3%A3o%20Pedag%C3%B3gico%20e%20Administrativo/2.10%20Combate%20%C3%A0%20evas%C3%A3o/A%20EVAS%C3%83O%20ESCOLAR%20NO%20ENSINO%20M%C3%89DIO%20-%20UM%20ESTUDO%20DE%20CASO.pdf> Acesso em: 26/11/2022.

BAUMAN, Zygmunt. 44 cartas do mundo líquido moderno. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2011.

\_\_\_\_\_, Zygmunt. Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005. BAUMAN, Zygmunt. Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2008.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. Disponível em: <https://www.vuca-world.org/> Acesso em: 26/11/2022.

BERMAN, S. L., WICKS, A. C., KOTHA, S., e JONES, T. M. Does Stakeholder orientation matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 1999.

BINGHAM, L. B., NABATCHI, T., e LEARY, R. The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government. *Public Administration Review*, 2005.

BRASIL. Constituição Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 19/11/2022.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.352/2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2010/decreto/d7352.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/decreto/d7352.htm) Acesso em: 26/11/2022.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 8.752/2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2016/decreto/d8752.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/decreto/d8752.htm) Acesso em: 26/11/2022.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.394/1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm) Acesso em: 26/11/2022.

\_\_\_\_\_. Portaria MEC nº 86/2013. Disponível em: [http://pronacampo.mec.gov.br/images/pdf/port\\_86\\_01022013.pdf](http://pronacampo.mec.gov.br/images/pdf/port_86_01022013.pdf) Acesso em: 26/11/2022.

CAMPOS FILHO, Antonio Claret. Aplicando insights comportamentais para o aprimoramento de políticas públicas: a ferramenta SIMPLES MENTE. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/4784/1884> Acesso em: 26/11/2022.

CAMPOS, Fabio; EDELSTEIN, Mariana Lederman; RUSSO, Renato; BARBOSA, Rodrigo; MACEDO, Lívia; BLIKSTEIN, Paulo. 2022. Arroz, feijão e picanha na educação brasileira. Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/opiniao/artigos/coluna/2022/11/tecnologia-e-a-picanha-da-educacao-que-tem-de-ir-alem-do-arroz-com-feijao.ghtml> Acesso em: 26/11/2022.

CASASSUS, J. Fundamentos da educação emocional. Brasília: Unesco: Liber Livro Editora, 2009.

CASCIO, Jamais. Disponível em: <https://labfinprovarfia.com.br/blog/a-mudanca-do-mundo-vuca-ao-mundo-bani/> Acesso em: 26/11/2022.

CERATTI, M. R. N. Evasão Escolar: causas e consequências. Disponível em <http://diaadiadaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos> Acesso em: 26/11/2022.

COREA, Cristina. Pedagogia y comunicación em la era del aburrimiento. In: \_\_; LEWKOWICZ, Ignacio (Org.). Pedagogia del aburrido: escuelas destituidas, familias perplejas. 1. ed., 4. reimp. Buenos Aires: Paidós, 2008.

COX, Janelle. 2015. Estratégias de ensino: como é um educador do século 21. Disponível em: [https://www-teachhub-com.translate.google/teaching-strategies/2015/06/teaching-strategies-what-a-21st-century-educator-looks-like/?\\_x\\_tr\\_sl=auto&\\_x\\_tr\\_tl=pt&\\_x\\_tr\\_hl=pt-BR](https://www-teachhub-com.translate.google/teaching-strategies/2015/06/teaching-strategies-what-a-21st-century-educator-looks-like/?_x_tr_sl=auto&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt-BR) Acesso em: 26/11/2022.

DAYRELL, Juarez; CARRANO, Paulo; MAIA, Carla Linhares, 2014. Disponível em: [https://educacaointegral.org.br/wp-content/uploads/2015/01/livro-completo\\_juventude-e-ensino-medio\\_2014.pdf](https://educacaointegral.org.br/wp-content/uploads/2015/01/livro-completo_juventude-e-ensino-medio_2014.pdf) Acesso em: 26/11/2022.

DEFRIES, R. S., FANZO, J., MONDAL, P., REMANS, R., & WOOD, S. Is voluntary certification of tropical agricultural commodities achieving sustainability goals for small-scale producers? A review of the evidence. Environmental Research Letters, 2017.

DELBONI, Carolina. 2021. Pesquisa mostra que 72% dos professores enfrentam problemas de saúde mental. Disponível em: <https://emails.estadao.com.br/blogs/kids/pesquisa-mostra-que-72-dos-professores-enfrentam-problemas-de-saude-mental/> Acesso em: 26/11/2022.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. E. E. Stakeholder Theory: Concepts, Evidence, Corporations and its Implications. Management, 1995.

EDUCAÇÃO DO FUTURO: CENÁRIOS POSSÍVEIS, TENDÊNCIAS E COMO SE PREPARAR. 2021. Disponível em: <https://ead.pucpr.br/blog/educacao-do-futuro> Acesso em: 26/11/2022.

ENTENDA AS 10 COMPETÊNCIAS GERAIS DA BNCC. 2018. Disponível em: <https://revistaeducacao.com.br/2018/10/05/bncc-competenciasgerais/> Acesso em: 26/11/2022.

FELCHER, Carla Denize Ott; BLANCO, Gisele Silveira; FOLMER, Vanderlei, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/35264> Acesso em: 26/11/2022.

FRANKIV, Marianna Angonese; DOMINGUES, Soraya Corrêa, 2016. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/revtee/article/view/5600/4616> Acesso em: 26/11/2022.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Marshfield: Pitman Publishing. 1984.

FUJITA, Luiz. 2018. Qual foi a primeira escola? Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/qual-foi-a-primeira-escola/> Acesso em: 26/11/2022.

GAVRAS, Douglas. 2022. Elite brasileira capturou até 65% dos ganhos com educação nos últimos 40 anos. Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/11/elite-brasileira-capturou-ate-65-dos-ganhos-com-educacao-nos-ultimos-40-anos.shtml> Acesso em: 26/11/2022.

GENTILI, Pablo. A educação e as razões da esperança numa era de desencanto. *In*: OSOWSKI, Cecília Irene (Org.). Educação e mudança social por uma pedagogia da esperança. São Paulo: Loyola, 2002.

GIDDENS, A. Modernidade e identidade. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

GOMES, Milena da Trindade; BRITO, Maria do Amparo Oliveira. 2019. Disponível em: <https://www.minerva.edu.py/articulo/195/> Acesso em: 26/11/2022.

HARARI, Yuval Noah. 21 lições para o século 21. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; e PHILLIPS, R. A. Managing for Stakeholders and Competitive. *Strategic Management Journal*, 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Brasília: MEC, 2015 a 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/t-axas-de-distorcao-idade-serie> Acesso em: 26/11/2022.

\_\_\_\_\_. Censo Escolar, 2021. Brasília: MEC, 2021. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/censo\\_escolar/resultados/2021/apresentacao\\_coletiva.pdf](https://download.inep.gov.br/censo_escolar/resultados/2021/apresentacao_coletiva.pdf) Acesso em: 26/11/2022.

INSTITUTO MOBILIDADE E DESENVOLVIMENTO SOCIAL. Abandono e evasão escolar de adolescentes e jovens. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/t-axas-de-distorcao-idade-serie> Acesso em: 26/11/2022.

DAYRELL, Juarez. 2013. A juventude e suas escolhas: as relações entre projeto de vida e escola. Disponível em: [https://respeitarepreciso.org.br/wp-content/uploads/2018/07/Habitar\\_a\\_escola\\_E-book.pdf#page=65](https://respeitarepreciso.org.br/wp-content/uploads/2018/07/Habitar_a_escola_E-book.pdf#page=65) Acesso em: 26/11/2022.

KRAWCZYK, Nora. O ensino médio no Brasil. São Paulo: Ação Educativa, 2009. *In*: Vieira, Maria Manuel; Resende, José; Nogueira, Maria Alice; Dayrell, Juarez; Martins, Alexandre; Calha, Antônio (Orgs.). 2013. Habitar a escola e as suas margens: Geografia plurais em confronto. Disponível em: [https://respeitarepreciso.org.br/wp-content/uploads/2018/07/Habitar\\_a\\_escola\\_E-book.pdf#page=65](https://respeitarepreciso.org.br/wp-content/uploads/2018/07/Habitar_a_escola_E-book.pdf#page=65) Acesso em: 26/11/2022.

LACHI, Poliana; NAVARRO, Pedro. 2012. Disponível em: <https://static.scielo.org/scielobooks/hzj5q/pdf/tasso-9788576285830.pdf> Acesso em: 26/11/2022.

LIBÂNEO, José Carlos. Panorama do ensino da didática, das metodologias específicas e das disciplinas conexas nos cursos de Pedagogia: repercussões na qualidade da formação profissional. *In*: LONGAREZI, Andréa Maturano; PUENTES, Roberto Valdés (orgs.). Panorama da Didática: ensino, prática e pesquisa. Campinas, SP: Papyrus, 2011.

LIMA, Rogério dos Santos. O envolvimento dos Stakeholders em ações sustentáveis no planejamento de instituições de ensino. Tese Mestrado Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera - UNIB. Orientador: Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni. São Paulo, 2021.

LOEWENSTEIN; O'DONOGHUE; RABIN, 2003; MITCHELL et al., 2011 SHEFRIN; THALER, 1988; O'DONOGHUE; RABIN, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/183406/349814.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 19/11/2022.

MANETTI, G.; TOCCAFONDI, S. The Role of Stakeholders in Sustainability Reporting Assurance. Journal of Business Ethics, 107(1), 2011.

MEDINA, John. Brain Rules. Seattle: Pear Press, 2008.

MORAES, Betânea Moreira de; COSTA, Frederico Jorge Ferreira; GONÇALVES, Ruth Maria de Paula. 2015. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/3903/2061>  
Acesso em: 26/11/2022.

MORAN, J. Metodologias ativas para uma aprendizagem mais profunda, 2018. Disponível em: <[http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/metodologias\\_moran1.pdf](http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/metodologias_moran1.pdf)>.  
Acesso em: 19/11/2022.

MOREIRA, M. A. 2000. Aprendizaje significativo: teoria y práctica. Madrid: Visor.

OLIVEIRA, Adriano Machado; TOMAZETTI, Elisete M. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/hKQv4ggX5xrGdLz59BL5BHT/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 26/11/2022.

PIGOSSO, Letícia Tasca; RIBEIRO, Bruna Schons; HEIDEMANN, Leonardo Albuquerque. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbpec/article/view/16189/16701>  
Acesso em: 26/11/2022.

Portal Educause. Disponível em: <https://www.educause.edu/ecar/research-publications/2022/students-and-technology-report-rebalancing-the-student-experience/student-success> Acesso em: 26/11/2022.

Portal QEdU - Aprendizado. Disponível em: <https://qedu.org.br/brasil/aprendizado> Acesso em: 26/11/2022.

POSSA, Anderson Aorivan; DOS SANTOS, Bruna Cardoso dos; PADRE, Diogo. *et al.* 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/4784/1884> Acesso em: 26/11/2022.

RAHIM, M. N. 2021. Post-Pandemic of Covid-19 and the Need for Transforming Education 5.0 in Afghanistan Higher Education. Utamax. Journal of Ultimate Research and Trends in Education. <https://doi.org/10.31849/utamax.v3i1.6166> Acesso em: 26/11/2022.

RAMOS, Daniela Karine; GOETEN, Ana Paula Moreira. 2015. Disponível em: <https://periodicos.franca.unesp.br/index.php/caminhos/article/view/1319> Acesso em: 26/11/2022.

Relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/178ef527-en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/178ef527-en&csp=590c38405df54ad45a1ff6a25ad39f36&itemIGO=oecd&itemContentType=book> Acesso em: 26/11/2022.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <http://bit.ly/OECD-coreskills> Acesso em: 26/11/2022.

Relatório Educação para Todos no Brasil 2000-2015. Versão Preliminar. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=15774-ept-relatorio-06062014&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15774-ept-relatorio-06062014&Itemid=30192) Acesso em: 26/11/2022.

RIBEIRO; BARROS Jr; NAKABASHI, 2022. Disponível em: <https://www.anpec.org.br/encontro/2022/submissao/files/I/i13-a13c67aeaabb0a10cebf38757ee8b34c.pdf#Hfootnote.5> Acesso em: 26/11/2022.

RIEGE, A., & LINDSAY, N. Knowledge Management in the Public Sector: Stakeholder Partnerships in the Public Policy Development. Journal of Knowledge Management, 2006.

SAINT-EXUPÉRY, Antoine de. Piloto de guerra. Tradução de Mônica Cristina Corrêa. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

SAMSON, 2015. Disponível em:  
<https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/4784/1884> Acesso em: 26/11/2022.

SANTOS, Flávia Maria Teixeira dos. 2007. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/epec/a/jVJt79Q5yXpjfyWGD3BrJKs/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 26/11/2022.

SAVIANI, D. Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações. 5. ed. São Paulo: Autores Associados, 1995 SCHNEIDERS, DOS SANTOS, SANTOS, 2020. O protagonismo jovem no ensino médio como um caminho para uma formação mais empoderada dos estudantes. Disponível em:  
[https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO\\_EV140\\_MD1\\_SA5\\_ID32\\_93\\_01102020115125.pdf](https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA5_ID32_93_01102020115125.pdf) Acesso em: 26/11/2022.

SCHUTZ, Alfred. Fenomenologia e relações sociais. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Patricia Borges Coutinho da; REZENDE, Nayane Caldeira; QUARESMA, Teresa Cristina CORREIA; Chrispino, Alvaro. Sobre o sucesso e o fracasso no Ensino Médio em 15 anos (1999 e 2014). 2016. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/sT6bXpKFJP7SHdxKTFsZ3KN/abstract/?lang=pt> Acesso em: 26/11/2022.

SNYDERS, George. A alegria na escola. São Paulo: Ed. Manole LTDA, 1988. SOUZA, V.L.T. & ANDRADA, P.C. Contribuições de Vigotski para a compreensão do psiquismo. Estudos de Psicologia (Campinas), 2013. SUANNO, M. V. R.; DITTRICH, M. G.; MAURA, M. A. P. (Org.).

Resiliência, criatividade e inovação: potencialidades transdisciplinares na educação. Goiânia: UEG; América, 2013. TOURAINE, Alain. Um Novo Paradigma: para compreender o mundo de hoje. Petrópolis: Vozes, 2006.

VAN DE WALLE, J. A. Matemática no ensino fundamental: formação de professores e aplicação em sala de aula. Porto Alegre, RS: Artmed, 2009.

Vurro, C., & Perrini, F. Making the most of corporate social responsibility reporting: disclosure structure and its impact on performance. The International Journal of Business in Society, 2011.

WELTER, R. B., FOLETTTO, D. da S., e BORTOLUZZI, V. I. 2020. Metodologias ativas: uma possibilidade para o multiletramento dos estudantes. Research, Society and Development, 9(1), e106911664. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i1.1664> Acesso em: 26/11/2022.

ZIMMER, Gessi Teresinha. 2013. Percepções sobre a evasão no primeiro ano do ensino médio em uma escola pública de Sarandi (RS). Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/200/Zimmer\\_Gessi\\_Teresinha.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/200/Zimmer_Gessi_Teresinha.pdf?sequence=1) Acesso em: 26/11/2022.