

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A GESTÃO DO/NO PROEJA: EXPERIÊNCIAS E DESAFIOS DE  
UMA ESCOLA TÉCNICA FEDERAL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**VANESSA LAGO SARI**

**SANTA MARIA, RS, BRASIL**

**2013**

**A GESTÃO DO/NO PROEJA: EXPERIÊNCIAS E DESAFIOS DE  
UMA ESCOLA TÉCNICA FEDERAL**

por

**Vanessa Lago Sari**

Monografia apresentada ao Curso de Pós Graduação  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito  
parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão  
Educativa**

**Orientador(a): Dr<sup>a</sup>. Liliana Soares Ferreira**

**SANTA MARIA, RS, BRASIL**

**2013**

**Universidade Federal de Santa Maria**  
**Centro de Educação**  
**Curso de Pós-Graduação**  
**Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**A GESTÃO DO/NO PROEJA: EXPERIÊNCIAS E DESAFIOS DE  
UMA ESCOLA TÉCNICA FEDERAL.**

elaborada por

**Vanessa Lago Sari**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Comissão Examinadora:**

---

**Liliana Soares Ferreira, Dr<sup>a</sup>.**  
(Presidente/Orientador)

---

**Débora Teixeira de Mello, Dr<sup>a</sup>.** (UFSM)

---

**Marilene Gabriel Dalla Corte, Dr.**(UFSM)

---

**Clóvis Renan Jacques Guterres, Dr.**(Suplente -UFSM)

Santa Maria, 18 de setembro de 2013.

**Dedico este trabalho aos meus pais, Ivanilde e Valnei, cujas palavras mais lindas não são suficientes para expressar meu amor e minha gratidão. Muito obrigada, meus anjos!**

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal de Santa Maria, que me oportunizou cursar esse curso de Pós-Graduação-Lato Sensu em Gestão Educacional. Aos professores, que, sempre dispostos, me incentivaram na busca e produção de conhecimento.

À minha orientadora, professora Doutora Liliana Soares Ferreira (Tia Lili) que, além de mestra, também foi, e é, uma grande amiga e conselheira com quem aprendi a ser mais justa, correta e íntegra.

Aos colegas do grupo Kairós, pela acolhida e pelas inúmeras discussões. Obrigada pela compreensão com a integrante mais nova e pelas experiências compartilhadas.

Aos professores Débora, Marilene e Clóvis, que aceitaram participar da banca avaliadora deste trabalho e dispuseram de tempo, para realizar a leitura e assim contribuir com seus apontamentos.

À minha co-orientadora e amiga, Mariglei, pela paciência e pelas longas conversas que sempre resultaram em diversas reflexões e pelo exemplo de profissional, pessoa, esposa, mãe e mulher que é.

À Liane, mestra e amiga. A ti toda a minha gratidão por ter sido a primeira “porta a se abrir” no Centro de Educação.

Ao Gabriel, amigo mais fiel que a especialização me deu. Obrigada pela amizade!

Ao meu irmão, Rafael, por sermos os verdadeiros opostos e por amarmos incondicionalmente um ao outro.

Por último (e não menos importante), agradeço ao meu noivo, Alcides, meu amigo, companheiro, parceiro de todas as horas. Mesmo distante, consegue se fazer presente em cada momento do meu dia. Meu porto seguro...a sabedoria personificada. Obrigada por me apoiar sempre e por ter me feito compreender o significado de um dos sentimentos mais nobres que um ser humano pode experimentar: o amor.

*Eu quase que nada sei, mas desconfio de muita coisa.*

Guimarães Rosa

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A GESTÃO DO/NO PROEJA: EXPERIÊNCIAS E DESAFIOS DE UMA ESCOLA TÉCNICA FEDERAL.**

AUTORA: VANESSA LAGO SARI

ORIENTADOR: Dr<sup>a</sup>. LILIANA SOARES FERREIRA

Data e Local da Defesa: Santa Maria/RS, 04 de setembro de 2013.

Este estudo monográfico da Especialização em Gestão Educacional *-Lato Sensu* do Centro em Educação, da Universidade Federal de Santa Maria -UFSM/RS, constitui-se como resultado investigativo da Gestão do PROEJA de uma Escola Técnica Federal. Nesta perspectiva, a pesquisa de cunho qualitativo deu-se em forma de entrevista semi-estruturada, compreendida de modo que se pudesse, a partir dos relatos da equipe gestora de uma Escola Técnica Federal saber quais são as experiências e desafios de estar à frente da Gestão. Com base nos dados retirados a partir da análise das entrevistas, foi possível responder a alguns questionamentos que diziam respeito à implantação do PROEJA na instituição, aos desafios de implantação do mesmo, à experiências dos gestores com esta política e quais são os desafios para que seja possível dar continuidade ao PROEJA na instituição.

Buscou-se, ainda, saber qual a visão dos gestores de uma escola federal sobre a gestão e a experiência de implantação do PROEJA Ensino Médio. Nessa perspectiva, a pesquisa teve como aporte teórico e metodológico um estudo dialético, compreendido como possibilidade crítica de analisar fenômenos, com base no Materialismo Histórico. Como procedimento, escolheu-se uma análise documental. Na operacionalização e na sistematização dos dados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, com base em Bardin (2011), em consonância com a compreensão dialética. Ao final, evidenciou-se, através dos relatos dos gestores, alguns dos principais aspectos pelos quais o PROEJA tem obtido êxito na Escola Federal em questão.

**Palavras-chave:** gestão, PROEJA, educação e trabalho.

## **ABSTRACT**

Monograph of Specialization Degree  
Specialization Course in Education Management Federal University of Santa Maria

### **MANAGEMENT OF PROEJA OF A FEDERAL TECHNICIAN SCHOOL**

AUTHOR: VANESSA LAGO SARI  
ADVISER: Dr<sup>a</sup>. LILIANA SOARES FERREIRA  
Place and defense date: Santa Maria/RS, September,18, 2013

This monographic study of Specialization in educational Management- Latu Sensu of Educational Center, from Federal University of Santa Maria-UFSM/RS, is based in investigative results from management of PROEJA of a Federal Technician school. In this perspective, qualitative research took place in the form of semi-structured interviews, carried out in a way that was possible, from the reports of the management team of a Federal Technical School know what are the experiences and challenges of being ahead of management. Based on data drawn from the analysis of the interviews, it was possible to answer some questions which concerned the implementation of PROEJA in the institution, the challenges of implementing the same, the experiences of managers with this policy and what are the challenges to be possible to continue PROEJA in the institution . Attempted to also know what the vision of a federal school managers on the management and deployment experience of PROEJA in the High school. In this perspective, the research had as methodological and theoretical supply a dialectical study, understood as a critical possibility of to analyze phenomenon, based in the Historical materialism. . As a procedure , was chosen a documental analysis .In the operationalization and data systematization, was used the technique of content analysis , based on Bardin (2011 ) , in line with the dialectical understanding . At the end, it was evidenced by the reports of managers, some of the main aspects for which PROEJA has succeeded in Federal School concerned .

**Keywords:** management, PROEJA, education and work.



## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO/JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>12</b>
<b>PERCURSOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>12</b>
<b>1 CONTEXTO DA PESQUISA .....</b>	<b>12</b>
<b>2 PERSPECTIVAS TEÓRICO-METODOLÓGICAS .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>16</b>
<b>1 DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR À GESTÃO EDUCACIONAL</b> <b>.....</b>	<b>16</b>
<b>2 PROEJA: HISTÓRICO, LEGISLAÇÃO E PRINCÍPIOS .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>28</b>
<b>OLHANDO A GESTÃO DO/NO PROEJA A PARTIR DAS</b> <b>ENTREVISTAS COM OS GESTORES.....</b>	<b>28</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>45</b>

## **APRESENTAÇÃO/JUSTIFICATIVA**

As impressões relatadas nesta monografia são resultado de algumas indagações como membro do Grupo de Pesquisa e Estudos sobre Trabalho, Educação e Políticas Públicas – KAIRÓS da UFSM – Universidade Federal de Santa Maria, mais especificamente no subgrupo GEP – Grupo de Estudos em PROEJA.

As primeiras indagações surgiram a partir de minha experiência como estagiária de uma Escola Federal em uma turma de PROEJA - Programa Nacional de Integração da Educação Básica com a Educação Profissional na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos, no ano de 2010, que me fizeram refletir acerca da realidade daqueles quase quarenta rostos que ocupavam as carteiras em minhas aulas de literatura. Sempre admirei meus alunos pelas suas histórias de vida e pelo que cada um trazia consigo de conhecimento, não de literatura, mas sim, de vida.

Ao longo do semestre, percebi que as classes iam se esvaziando e que cada vez menos alunos frequentavam as aulas, não só as minhas, mas as do curso em geral. Angustiado com a situação, procurei saber um pouco mais sobre os motivos pelos quais isso estava ocorrendo e deparei-me, então, com uma equipe de professores e funcionários que esclareceram algumas de minhas dúvidas. Tratava-se da equipe gestora da escola; profissionais que vivenciavam esta realidade todos os dias e que sabiam, através de conversas com os alunos, o motivo pelo qual muitos deles evadiam.

Minhas inquietações, no entanto, ainda não tinham sido sanadas e, após ter concluído meu estágio, decidi saber um pouco mais sobre o que era o PROEJA, como surgiu, como foi implantado e qual foi a experiência das pessoas que implantaram esta política pública que tanto contribuiu para a formação e melhoria das condições de vida de inúmeros cidadãos trabalhadores que antes não possuíam expectativa alguma de melhorar sua condição enquanto seres humanos.

Dessa forma, sem saber ao certo o lugar onde encontraria a resposta para minhas indagações, comecei a participar do Grupo de Pesquisa e Estudos sobre Trabalho, Educação e Políticas Públicas – KAIRÓS da UFSM – Universidade Federal de Santa Maria, que me proporcionou e proporciona, até hoje, discussões muito proveitosas e respostas para muitas de minhas indagações. Das inúmeras conversas com os

participantes do grupo aliado à minha pequena experiência em uma turma de PROEJA médio, surgiu então a vontade de retornar à escola e ouvir novamente os personagens daquele episódio de minha vida a fim de saber ainda mais sobre a experiência de cada um na implantação, conservação e manutenção do programa na instituição.

No princípio, confesso, pareceu-me um tanto quanto amedrontador querer saber mais sobre uma realidade que já havia vivenciado, sendo que alguns de meus entrevistados eram, e são, meus colegas de grupo de estudo. Tive receio do que poderia ouvir de meus colegas e tive receio também de me “decepcionar” com alguns fatos que para mim já estavam claros. Mas não. Desde o momento em que encerrei meu estágio, prometi para mim mesma que não deixaria esta experiência passar em branco e que, se eu não pudesse fazer algo para ajudar aqueles seres que tanto me ajudaram, pelo menos um pouco da história do que vivenciei, eu deveria passar adiante.

Neste estudo, primeiramente serão tratados os percursos metodológicos e as condições para que se realizasse a pesquisa. Posteriormente, no capítulo III, serão abordadas questões referente ao PROEJA e, no capítulo IV, trarei questões relacionadas à gestão educacional. Por fim, trarei, por meio das análises das entrevistas, discussões que dizem respeito à gestão do/no PROEJA e alguns pontos relevantes apontados a partir das entrevistas.

Este estudo possui como objetivo principal analisar o discurso dos gestores de turmas de PROEJA Médio para verificar a gestão e a experiência de implantação do programa. Através deste, buscar-se-á saber qual a visão dos gestores de uma escola federal sobre a gestão e a experiência de implantação do PROEJA ensino médio.

## **CAPÍTULO I**

### **PERCURSOS METODOLÓGICOS**

#### **1 CONTEXTO DA PESQUISA**

Como já citado na seção anterior, este estudo objetiva mostrar a importância da Gestão de uma Escola Técnica Federal na implantação e na manutenção de um programa para a EJA e a Educação Profissional – PROEJA - que surgiu em forma de decreto nº 5.478 de 24/06/2005 e que surpreendeu a todos que deveriam incluí-la em suas instituições. A realidade que trazemos aqui, diz respeito a uma Escola Técnica Federal, vinculada a Universidade Federal de Santa Maria a qual é composta por 67 docentes, 28 técnicos administrativos e 1.800 alunos distribuídos em 13 cursos técnicos e superiores (e estagiários). O PROEJA nesta instituição possui somente um curso que recebe um público bastante heterogêneo que vai desde os dezoito aos quase cinquenta anos de idade. Os alunos, oriundos de escolas públicas, ingressam no curso em busca de uma melhoria em sua vida profissional. Muitos não frequentam uma sala de aula há muitos anos, pois tiveram de interromper seus estudos para poderem trabalhar. Outros, no entanto, são alunos jovens que saíram da EJA de uma escola pública e resolveram dar continuidade aos estudos concluindo o ensino médio e, com ele, um curso técnico.

#### **2 PERSPECTIVAS TEÓRICO-METODOLÓGICAS**

A pesquisa realizada baseia-se no método histórico-dialético, que define que baseado no conhecimento na sua forma mais contemporânea, é que se pode compreender a realidade e a própria ciência na sua historicidade.

Os processos de trabalho e as tecnologias correspondem a momentos da evolução das forças materiais de produção e podem ser tomados como um ponto de partida histórico e dialético para o processo pedagógico. Histórico porque o trabalho pedagógico fecundo ocupa-se em evidenciar, juntamente aos conceitos, as razões, os problemas, as necessidades e as dúvidas que constituem o contexto de produção de um conhecimento. A apreensão de conhecimentos na sua forma mais elaborada permite compreender os fundamentos prévios que levaram ao estágio atual de compreensão do fenômeno estudado. Dialético porque a razão de estudar um processo de trabalho não está na sua estrutura formal e procedimental aparente, mas na tentativa de captar os conceitos que o fundamentam e as relações que o constituem. Estes podem estar em conflito ou ser questionados por outros conceitos. (RAMOS, 2009, p. 4)

Nesse contexto, o objetivo desse estudo foi verificar a gestão e a experiência de implantação do PROEJA em uma Escola Técnica Federal a partir das falas dos gestores. Com isso, buscou-se conhecer a história e o processo dialético de construção e implementação desta política. Dessa forma, busquei discutir a gestão, o PROEJA e a relação entre estas duas categorias na práxis. Entende-se aqui por práxis

a ação, a atividade, e , no sentido que lhe atribui Marx, à atividade livre, universal, criativa e auto-criativa, por meio da qual o homem cria (faz, produz), e transforma (conforma) seu mundo humano e histórico e a si mesmo; atividade específica ao homem, que o torna basicamente diferente de todos os outros seres. (BOTTOMORE,1997).

Considerando-se o fato de que o ser humano é capaz de criar e transformar o meio em que vive, é possível afirmar que após um tempo de implementação do programa pode-se criar, repensar, retomar e reconstruir algumas práticas referentes ao às questões envolvidas, tanto de seleção, quanto de manutenção (formas de avaliação, currículo integrado, etc) e permanência (índices de evasão) do programa.

Assim sendo, é perceptível o papel da gestão na manutenção do programa, levando em consideração que, é através das discussões e reconstruções, que se pode realizar melhorias e cooperar para que o programa obtenha sucesso. É através da capacidade de criar e transformar o mundo que o homem pode transformar também a realidade em que está inserido.

Diante disso, este estudo constituiu-se de forma que a equipe gestora de uma Escola Técnica Federal fosse ouvida, relatando, através de uma entrevista semi-estruturada, suas experiências, tanto de implantação do programa como de manutenção, suas principais experiências e quais são os maiores desafios encontrados para dar continuidade ao PROEJA. Foram ouvidos o diretor da instituição, o vice-diretor, o diretor de ensino e o coordenador do PROEJA e, a partir dos relatos de cada um, foi possível elencar alguns fatores importantes que, nas palavras dos entrevistados, podem levar ao sucesso ou ao fracasso do programa.

Para Triviños (1987) a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semi-estruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

A entrevista semi-estruturada é uma das formas para produzir dados. Ela se insere em um espectro conceitual maior que é a interação propriamente dita que se dá no momento da coleta. Nesse sentido, a entrevista pode ser concebida como um processo de interação social, verbal e não verbal, que ocorre face a face, entre um pesquisador, que tem um objetivo previamente definido, e um entrevistado que, supostamente, possui a informação que possibilita estudar o fenômeno em pauta, e cuja mediação ocorre, principalmente, por meio da linguagem.

Na proposição objetivada a esse fim, utilizou-se da Análise de Conteúdo. Os procedimentos para essa técnica se constituem basicamente em: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Para o processo inicial de análise, tem-se a “fase despreocupada”, contudo organizativa. Esta, denominada como leitura flutuante, que, como a própria caracterização suscita, é um olhar geral que o pesquisador lança sobre os dados e, em decorrência busca genericamente pensar como poderá organizar, em blocos, as informações pertinentes e os sentidos constituídos. Nesta fase, realizou-se a transcrição das entrevistas e organizou-se em blocos conforme as categorias: histórico do PROEJA na Instituição, organização da gestão dos cursos PROEJA, o papel da gestão na implantação dos cursos, as dificuldades na implantação dos cursos, as principais experiências e, por fim, os desafios da gestão na implantação/continuidade do programa.

Em um segundo momento, já transpostas a pré-análise e a exploração do material, passou-se o tratamento dos dados, que se constitui pelas inferências que, em síntese, compõem a necessidade de induzir a partir dos fatos. Todavia, para alcançar esse processo de análise é necessário codificá-lo, ou seja, transformá-lo, dar o salto de processos meramente pragmáticos, próprios de sua organização inicial, para o seu tratamento em análise. De tal modo que, para Bardin (2011), codificar:

[...] corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão; suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices (p. 133).

Nesse processo, a categorização, ou seja, como o nome suscita a separação-classificação por afinidades, conceituações, etc., é primordial para a que haja certa organização no tratamento das categorias. A autora, ao sistematizar esse processo, enfatiza:

[...] a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. (BARDIN, 2011, p. 147).

Assim sendo, segundo Kehler (2012) é possível ao estudante, aqui pesquisador, manter uma certa coerência na interpretação dos resultados. No entanto, é necessário salientar que esse desafio de interpretar um determinado objeto e/ou realidade, se constitui em um processo que resulta diretamente sob a opção teórica do mesmo.

Assim, neste estudo, organizou-se um referencial teórico sobre gestão e PROEJA e, após, a análise das entrevistas considerando o processo dialético da implantação e gestão do PROEJA na realidade pesquisada.

## **CAPÍTULO II**

### **1 DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR À GESTÃO EDUCACIONAL**

Neste capítulo objetiva-se traçar um breve caminho sobre a gestão escolar, partindo de seu início, conceituada como administração escolar, até os dias de hoje, nomeada como gestão educacional.

A escola é o espaço mais importante para a criação de habilitações necessárias da inserção social. Atualmente existem novas exigências da vida social, entre elas a formação de cidadãos oferecendo a melhor apreensão disponível para que a inserção social dos alunos obtenha êxito. Além de educar, os alunos são ensinados a serem bons cidadãos e a descobrir o que eles desejam da vida, bem como alcançar todo o processo sociológico que existe após concluírem os estudos.

Devido as fortes mudanças que a sociedade vem enfrentando, a necessidade de uma gestão escolar mais forte e mais competente se consolidou. Pois, ela faz a manutenção de controle sobre um determinado grupo, uma situação ou organização, de forma a atingir melhores resultados. Com todas as mudanças presentes na sociedade, à obtenção de uma gestão escolar continua a se consolidar, sendo indispensável, para que o verdadeiro trabalho das instituições seja alcançado.

Com base nos escritos de Dabrach e Mousquer (2009), com a reabertura político-democrática no Brasil, é assegurado na Constituição Federal de 1988 e, em 1996, na LDBEN nº 9.394, a Gestão Democrática do Ensino Público. Esta normativa, reconhecida como conquista das forças civil-democráticas, visa introduzir um novo tipo de organização escolar, baseado nos princípios da democracia, autonomia e construção coletiva, em oposição ao caráter centralizador e burocrático que vinha conduzindo este campo. No entanto, diferentes sentidos e significados vem ocupando os espaços de gestão democrática, os quais muitas vezes não refletem os ideais que impulsionaram a sociedade civil a reivindicar este princípio para o campo educacional.

A administração escolar estrutura-se como campo de estudos acadêmicos há menos de um século. Os primeiros escritos teóricos no Brasil reportam-se à década de 1930, o que não significa dizer que a prática administrativa era inexistente na educação brasileira até então. No entanto, a ausência de um sistema de ensino para a população,



fruto do descaso dos governantes daquele período, não favoreceu o desenvolvimento de um corpo teórico em relação à administração educacional. As publicações que existiam até a Primeira República consistiam em “memórias, relatórios e descrições de caráter subjetivo, normativo, assistemático e legalista” (SANDER, 2007a, p. 21).

Na década de 1930 que a trajetória da administração da educação toma um novo rumo, “começamos a escrever um novo capítulo no campo da administração da educação” (SANDER, 2007b, p. 425). Neste momento, segundo Drabach e Mousquer (2009), o contexto educacional acadêmico encontrava-se imerso nos ideais progressistas de educação, em contraposição à educação tradicional, a qual não mais favorecia os ideais de desenvolvimento do país naquele período, que se voltava para o avanço da industrialização. Este cenário educacional constituiu-se, principalmente, da influência do movimento pedagógico da Nova Escola, especialmente, da corrente norte-americana protagonizada por John Dewey.

Inseridos neste contexto, o discurso dos principais intelectuais brasileiros, defensores da Escola Nova, pautava-se na necessidade de maior cientificidade no campo educacional acompanhado da ampliação da oferta educacional. Data deste período, o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova que mencionava, dentre outras questões, a falta de “espírito filosófico e científico na resolução dos problemas da administração escolar” como principal responsável pela “desorganização do aparelho escolar” (MANIFESTO, 1932). Este reconhecimento reflete o momento histórico em que se fomentavam as bases para o surgimento dos primeiros escritos teóricos sobre a temática da Administração Escolar.

Diante da trajetória de mudanças no campo da administração/gestão escolar, pode-se afirmar que, da mesma forma que os pioneiros buscaram superar o modelo empirista e normativo que reinou no país até a década de 1930, baseado nas proposições da racionalidade científica, os intelectuais da década de 1980 buscam, frente uma sociedade capitalista cada vez mais excludente, superar a visão tecnicista e de neutralidade aderida a esta prática, apontando para sua função política no seio da transformação da sociedade.

Nas palavras de Drabach e Mousquer (2009), ao reportar para o contexto econômico em que se dão cada um destes movimentos de mudança no campo da administração e gestão escolar, podem-se identificar, paralelamente, mudanças na

configuração do mundo do trabalho, com implicações na organização do trabalho e na administração deste campo. Tendo em vista a noção de que a educação, enquanto prática social está circunscrita pelas características de seu tempo e de seu espaço, é necessário compreender os desdobramentos das mudanças nas esferas político-econômicas para vislumbrar os reais motivos e interesses das inovações no campo da educação.

É assegurada, na Constituição Federal de 1988, no Art. 206, inciso VI, a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988). Segundo Vieira (2006), a Gestão Democrática, ao mesmo tempo em que se apresenta como uma conquista das forças civil-democráticas, marcada pelas lutas dos movimentos populares e protestos pela abertura política do Brasil nos anos 80, coincide com um contexto em que as respostas à crise do capitalismo, iniciada na década de 1970, desdobravam-se em nível global, implicando em redimensionamentos nas políticas educacionais.

O principal debate sobre a gestão escolar toma vulto a partir de 1979, quando a luta da classe trabalhadora pelo direito de seus filhos à escola pública impõe a reflexão sobre os motivos da falta de vagas, das altas taxas de reprovação e do conseqüente abandono escolar, assim como das condições precárias nas instalações escolares e da limitada profissionalização do magistério (LUCE; MEDEIROS, 2006)

Assim sendo, neste contexto, a luta pela educação pública evidenciava o desejo e a necessidade de educação da população que se encontrava excluída e em situações precárias. Esse movimento teve seus efeitos expressos posteriormente na LDB 9.394 de 1996.

A gestão surgiu como forma de buscar valorizar a administração no ambiente de trabalho, no intuito de tentar superar as suas fragilidades de modo que, ao ser orientada por princípios democráticos, pudesse reconhecer a importância da participação consciente e esclarecida de todos os envolvidos no processo de organização educacional.

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. Portanto, tendo mostrado as semelhanças e diferenças da organização do trabalho pedagógico em

relação a outras instituições sociais, enfocamos os mecanismos pelos quais se pode construir e consolidar um projeto de gestão democrática na escola.

Para Janela Afonso (2010) a gestão é entendida como órgão que operacionaliza e implementa as orientações e políticas da instituição, podendo ser centralizadora, controladora, produtivista, competitiva e de modo geral, atrelada a demandas do mercado ou de outro modo, democrática, autônoma e participativa, o que eleva o seu compromisso com os interesses da coletividade.

Nesse sentido, está posto no Plano Nacional de Educação que “a gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação (BRASIL, 2001)”.

Para Dourado (2006) a gestão democrática, como instrumento de participação e autonomia, é um processo contínuo que almeja a transformação da instituição e da própria sociedade na qual está inserida.

Nesta direção, entendemos que a gestão democrática não se constrói somente com a vontade de mudar, mas requer o reconhecimento do contexto na qual a instituição, de modo especial neste estudo, a universidade, está inserida, pois as políticas externas embora anunciem a importância da gestão democrática, de outro modo, engessam, essa construção, quando não disponibilizam recursos suficientes, quando intensificam o trabalho dos profissionais, quando atrelam os Projetos Pedagógicos aos interesses do mercado, dentre outros fatores corrosivos à implementação de um processo participativo com exercício da autonomia. Também, os sujeitos educacionais, em especial os gestores, precisam reconhecer-se como profissionais e/ou estudantes ativos e comprometidos com o desenvolvimento da sociedade em primeira instância e não com o mercado.

Para Dourado,

[...] a gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (DOURADO, 2006, P.79).

A gestão democrática, portanto, não está construída e determinada, mas é um processo em construção que se contrapõe às políticas neoliberais que reduzem a

autonomia à possibilidade da universidade buscar novas formas de aquisição de recursos no mercado. Uma gestão democrática requer a presença do Estado a serviço da instituição pública, gratuita e de qualidade, que conjuntamente com a sociedade, possa reorientar as suas ações pelas escolhas de prioridades advindas das demandas sociais, além do que os compromissos políticos educacionais devem refletir os interesses da maioria e não de pequenos grupos políticos e econômicos defensores da universidade gerida por grupos empresariais e pautada sob princípios economicistas.

A democratização da gestão é defendida como possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola – diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnico-administrativos, vigias, auxiliares de serviços – no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar.

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva. Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.

É válido ressaltar aqui que o fato de a equipe gestora ter um bom conhecimento acerca da “política educacional vigente” e seus respectivos desdobramentos nas “políticas educacionais nos níveis, etapas e modalidades educativas”. Este fato permite que haja uma melhor consecução nas ações, programas e projetos, a exemplo do PROEJA.

## **2 PROEJA: HISTÓRICO, LEGISLAÇÃO E PRINCÍPIOS**

Neste capítulo será apresentado, de maneira geral, um pouco sobre o histórico do PROEJA - Programa Nacional de Integração da Educação Básica com a Educação Profissional na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos, sobre a legislação que rege este programa e os princípios norteadores do mesmo. Para embasar o texto que segue, foram utilizados os decretos de instauração do PROEJA e o documento base que rege o mesmo.

Em um país como o Brasil, inúmeras vezes as desigualdades sociais acabam por ocasionar a impossibilidade de uma certa parcela da população de frequentar a escola no período ao qual chamam de regular. Por tal motivo, tem sido crescente a procura de muitos jovens e adultos pela EJA (Educação de Jovens e Adultos) que permite dar continuidade aos estudos paralelamente ao trabalho.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei 9.394/96), estabeleceu, no capítulo II da seção V, a Educação de Jovens e Adultos que deve ser destinada a pessoas que não tiveram acesso ou oportunidade de estudo no ensino fundamental e médio na idade própria (BRASIL, 1996). Essa definição de EJA esclarece o potencial de educação inclusiva e compensatória que essa modalidade de ensino possui.

A concepção de EJA como modalidade da educação básica, que se evidencia nos arts. 37 e 38 da Lei nº 9.394/96, é um ponto-chave na chamada reconfiguração do campo. Todavia, o art. 4º já faz várias referências, em seus incisos, sobre o dever do Estado na garantia do direito de jovens e adultos à educação. Ao ser estabelecida na LDB, a Educação de Jovens e Adultos ganhou força de modo que hoje é utilizada pelo governo brasileiro a fim de elevar o índice de ensino da população, principalmente dos que, como mencionado acima, não tiveram acesso ou possibilidade de estudar.

O termo modalidade é diminutivo latino de *modus* (modo, maneira) e expressa uma medida dentro de uma forma própria de ser. Ela tem, assim, um perfil próprio, uma feição especial diante de um processo considerado como medida de referência. Trata-se, pois, de um modo de existir com característica própria. (BRASIL, 2000).

De uma forma mais abrangente, pode-se afirmar que a EJA, em síntese, trabalha com sujeitos marginais ao sistema, com atributos sempre acentuados em consequência

de alguns fatores adicionais, como raça/etnia, cor, gênero, entre outros. De acordo com o Documento Base do PROEJA, negros, quilombolas, mulheres, indígenas, camponeses, ribeirinhos, pescadores, jovens, idosos, subempregados, desempregados, trabalhadores informais são emblemáticos representantes das múltiplas apartações que a sociedade brasileira, excludente, promove para grande parte da população desfavorecida econômica, social e culturalmente (BRASIL, 2007).

Dentre os agravantes da situação brasileira, um dos mais notáveis diz respeito à presença forte de jovens na EJA, em grande parte, devido à problemas de não-permanência e insucesso no ensino fundamental regular. Embora se tenha equacionado praticamente o acesso para todas as crianças, não se conseguiu conferir qualidade às redes para garantir que essas crianças permaneçam e aprendam.

De acordo com o Documento Base do PROEJA Médio, a sociedade brasileira ainda não conseguiu reduzir as desigualdades socioeconômicas e muitas famílias são obrigadas a buscar no trabalho das crianças uma alternativa para ajudar a compor a renda mínima. Dessa forma, rouba-se o tempo da infância e o tempo da escola das crianças que retornam, mais tarde, à EJA, por perceberem a falta que faz a escolaridade em suas vidas. Inúmeras vezes, ao buscarem trabalho, acabam por dar-se conta da falta que a escolaridade faz, refletindo diretamente nos postos de trabalho disponíveis, desobrigando, assim, o sistema capitalista da responsabilidade que lhe cabe pelo desemprego estrutural (BRASIL, 2007).

A Resolução CNE/CEB nº 01/2000 explicita, em seu art. 5º, que, como modalidade das etapas da educação básica, a identidade própria da EJA considerará as situações e perfis dos estudantes, as faixas etárias e se pautará pelos princípios de equidade, diferença e proporcionalidade na apropriação e contextualização das diretrizes curriculares nacionais e na proposição de um modelo pedagógico próprio, de modo a assegurar a distribuição específica dos componentes curriculares a fim de propiciar um patamar igualitário de formação e restabelecer a igualdade de direitos e de oportunidades face ao direito à educação (BRASIL, 2000).

Devem ser asseguradas, ainda, a identificação e o reconhecimento da alteridade própria e inseparável dos jovens e dos adultos em seu processo formativo, da valorização do mérito de cada qual e do desenvolvimento de seus conhecimentos e valores. No que diz respeito à proporcionalidade, deve ser assegurada a disposição e

alocação adequadas dos componentes curriculares face às necessidades próprias da Educação de Jovens e Adultos com espaços e tempos nos quais as práticas pedagógicas assegurem aos seus estudantes identidade formativa comum aos demais participantes da escolarização básica. (BRASIL, 2000).

O PROEJA teve seu início com o decreto nº. 5.478, de 24/06/2005, e foi denominado inicialmente como Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade Educação de Jovens e Adultos, o PROEJA expôs a decisão governamental de atender à demanda de jovens e adultos pela oferta de educação profissional técnica de nível médio, da qual, em geral, são excluídos, bem como, em muitas situações, do próprio ensino médio.

O programa teve, inicialmente, como base de ação a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Anteriormente ao Decreto nº 5.478/2005, algumas instituições da Rede já desenvolviam experiências de educação profissional com jovens e adultos, de modo que, juntamente com outros profissionais, a própria Rede, instituições parceiras, gestores educacionais e estudiosos dos temas abrangidos pelo Decreto passaram a questionar o programa, propondo sua ampliação em termos de abrangência e aprofundamento em seus princípios epistemológicos. (Brasil, 2000)

A partir deste Decreto institui-se, então, o Programa de Integração da Educação Profissional Técnica de Nível Médio ao Ensino Médio na modalidade Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), no âmbito da Rede Federal de Educação. “Apresenta-se como objetivo deste programa, a ampliação dos espaços públicos de educação profissional para os adultos e uma estratégia que contribui para a universalização da educação básica” (CIAVATTA, 2006).

Em resposta a algumas críticas e a visível necessidade de se ampliar os limites do programa, foi revogado o Decreto n. 5.478/2005 e promulgou-se o Decreto n. 5.840, de 13 de junho de 2006 que trouxe mudanças para o programa, dentre elas a ampliação e a abrangência, inclusive no que concerne ao nível de ensino, pela inclusão do ensino fundamental e, em relação à origem das instituições que podem ser proponentes. Incluem-se aqui o sistema de ensino estadual, municipal e entidades privadas.

Um ano após a promulgação do Decreto 5.154/2004, o presidente resolve, mais uma vez por decreto (BRASIL, 2005a), instituir o PROEJA, no âmbito restrito das instituições federais vinculadas à educação profissional. Sem discutir amplamente com

essas instituições, força a implementação de uma Educação profissional integrada à Educação Básica, para jovens e adultos, aligeirada, prevendo carga horária máxima de 1.600 horas para a formação inicial e continuada; e de 2.400 horas para o ensino médio integrado. Além disso, prevê saídas intermediárias, que possibilitam ao aluno a “obtenção de certificados de conclusão do ensino médio com qualificação para o trabalho, referentes aos módulos cursados, desde que tenha concluído com aproveitamento a parte relativa à formação geral” (BRASIL, 2005a: art.6º) que nada mais são do que um arremedo de formação profissional, incompleta e sem a necessária integração com a formação humana, científica e tecnológica. E, de forma superficial, valoriza “conhecimentos e habilidades obtidos em processos formativos extraescolares” (BRASIL, 2005a: art.7º).

Porém, a não aceitação desse programa, por alguns Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas Agrotécnicas Federais e Escolas Técnicas Federais, nos moldes como foi formulado, principalmente em razão da restrição de carga horária, do número de vagas e das saídas intermediárias, obrigou o Governo Federal a rever o PROEJA. Com mais um decreto (BRASIL, 2006a), já em 2006, o governo Lula faz alguns ajustes ao programa, revogando o decreto anterior e contemplando parcialmente a parcela mobilizada das instituições federais de educação profissional. Esse novo decreto amplia a possibilidade de articulação entre formação geral e profissional em outras instituições para além do âmbito federal; estabelece cargas horárias mínimas, em substituição às cargas horárias máximas anteriormente estabelecidas; suprime as “saídas intermediárias”; e amplia as possibilidades de valorização dos saberes e experiências dos trabalhadores adquiridas fora do espaço escolar.

Acácia Kuenzer, referindo-se a esse momento histórico, de reformas neoliberais no Estado brasileiro, explicita o caráter ideológico das mesmas, asseverando que:

não basta afirmar que a nova educação média deverá ser tecnológica (...) e, ao mesmo tempo, extinguir os cursos profissionalizantes, estabelecendo por decreto que a dualidade estrutural foi superada por meio da constituição de uma única rede". Além do mais, essa resolução [CNE/CEB 03/98], no seu artigo 3º, parte de uma suposta igualdade entre os cidadãos, o que se constitui num falseamento da realidade, uma vez que não se pode tratar igualmente os diferentes, pois dessa forma reforça-se a diferença em favor da desigualdade. (KUENZER, 2000: 20)

Acácia Kuenzer defende, ainda, uma nova escola média que



poderá trabalhar com conteúdos diferentes para alunos cujas relações com o trabalho, com a ciência e com a cultura ocorrem diferentemente, desde que sua finalidade, articulada à de um projeto político e econômico mais amplo, seja fazer emergir, em todos os alunos, no dizer de Gramsci, o verdadeiro dirigente, porquanto nem só especialista e nem só político, mas expressão de um novo equilíbrio entre o desenvolvimento das capacidades de atuar praticamente e de trabalhar intelectualmente, tendo em vista a construção de relações justas e igualitárias. (KUENZER, 2000: 30).

Demerval Saviani, ainda na década de 80, defende o acesso cultural e educacional nos mesmos moldes que tem as classes dominantes, ou seja, o acesso a todo patrimônio cultural produzido pela humanidade, mas que está concentrado nas elites, que dele se apropriou: “o dominado não se liberta se ele não vier a dominar aquilo que os dominantes dominam” (SAVIANI, 1986). Assim, no interior dos embates que há décadas se estabeleceu entre duas concepções: aquela que defende a formação integral e outra que defende a manutenção da separação entre uma escola que ensina a pensar e outra que ensina a fazer, surge o PROEJA. Pensado como uma alternativa para restaurar o direito à educação que foi negado a parcela significativa da população brasileira, e inspirado nas discussões que situamos acima, o PROEJA possui um caráter contraditório.

Nesse sentido, o que realmente se pretende é a formação humana, com acesso ao universo de saberes e conhecimentos científicos e tecnológicos produzidos historicamente pela humanidade, integrada a uma formação profissional que permita compreender o mundo, compreender-se no mundo e nele atuar na busca de melhoria das próprias condições de vida e da construção de uma sociedade socialmente justa. A perspectiva precisa ser, portanto, de formação na vida e para a vida e não apenas de qualificação do mercado ou para ele. (BRASIL, 2007)

Além da oferta do ensino fundamental, também é possível a integração da EJA à cursos de Educação Profissional, o que possibilita ao aluno, além de alcançar o nível de ensino que deseja, fundamental ou médio, também uma qualificação profissional que o permita atuar no mundo do trabalho.

Ainda presente no Parecer 11/2000, discute-se as funções para as quais a EJA se propõe, das quais se salienta a função reparadora: permite o acesso à escolarização de qualidade aos indivíduos que não conseguiram se alfabetizar ou dar continuidade a seus estudos no tempo normal de escolarização. A função Equalizadora, que busca

restabelecer a trajetória escolar do indivíduo, o qual foi negado em sua formação por qualquer razão, possibilitando a igualdade de oportunidades a todos os seres humanos e, por fim, a função permanente, que propicia a todos os indivíduos a atualização de conhecimentos para toda a sua vida. Esta última também pode ser chamada de função qualificadora, pois é considerada o próprio sentido da EJA.

Existem alguns princípios que consolidam os fundamentos dessa política que são definidos a partir de teorias de educação em geral e de estudos específicos do campo da EJA, além de reflexões teórico-práticas desenvolvidas tanto na EJA quanto no ensino médio e nos cursos de formação profissional da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

Segundo o documento base do PROEJA, o primeiro princípio diz respeito ao papel e compromisso que entidades públicas integrantes dos sistemas educacionais têm com a inclusão da população em suas ofertas educacionais. O princípio surge da constatação de que os jovens e adultos que não concluíram a educação básica em sua faixa etária regular têm tido pouco acesso a essas redes. O segundo princípio, decorrente do primeiro, consiste na inserção orgânica da modalidade EJA integrada à educação profissional nos sistemas educacionais públicos. Assume-se, assim, a perspectiva da educação como direito, assegurada pela atual Constituição no nível de ensino fundamental como dever do Estado. (BRASIL, 2007)

A ampliação do direito à Educação Básica, pela universalização do ensino médio constitui o terceiro princípio, face à compreensão de que a formação humana não se faz em tempos curtos, exigindo períodos mais alongados, que consolidem saberes, a produção humana, suas linguagens e formas de expressão para viver e transformar o mundo. Dentre os princípios do PROEJA, um deles compreende o trabalho como princípio educativo, enquanto que a pesquisa é definida como fundamento da formação do sujeito contemplado nessa política, por compreendê-la como modo de produzir conhecimentos e fazer avançar a compreensão da realidade, além de contribuir para a construção da autonomia intelectual desses sujeitos/educandos. Por fim, considera-se as condições geracionais, de gênero, de relações étnico-raciais como fundantes da formação humana e dos modos como se produzem as identidades sociais. (BRASIL, 2007)

Na Escola Técnica Federal em estudo o PROEJA possui somente uma turma e é ofertado no curso de Eletromecânica que, conforme relato de um dos gestores, foi escolhido por abranger as áreas de Engenharia Elétrica e Mecânica e fazer com que os professores das duas pudessem participar do programa.

No currículo, estão presentes disciplinas das duas áreas, incluindo as disciplinas que fazem parte do currículo do ensino médio – português, matemática, história, geografia, etc. - que, no caso do PROEJA na instituição em estudo, são trabalhadas em forma de eixos temáticos, não fragmentando tanto os conteúdos.

## **CAPÍTULO III**

### **1 OLHANDO A GESTÃO DO/NO PROEJA A PARTIR DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES**

Neste capítulo apresenta-se uma breve análise da gestão do/no PROEJA a partir das entrevistas com os gestores com os quais conversei. A partir disso, são levantados alguns pontos relevantes que, posteriormente serão discutidos.

Desde o início de minha graduação, em 2007, o fato de possuir diversos professores que trabalhavam na universidade sem nunca terem pisado no chão de uma escola, me causava um certo incômodo. Na minha opinião, não é possível falar com propriedade de algo que você nunca tenha vivenciado. Não é possível falar de escola sem ter trabalhado em uma escola. Não é possível você falar de hospital sem ter trabalhado ou, pelo menos ter permanecido por muito tempo, dentro de um hospital.

Ainda hoje, após ter concluído minha graduação e estar concluindo minha especialização, tenho muitas dificuldades em escrever sobre o desconhecido, sobre o que eu não vivenciei. Talvez seja somente um problema meu, mas, estar inserida ou, pelo menos ter permanecido um pouco de tempo na realidade em que será realizada a pesquisa é fundamental para que o trabalho seja realizado de forma mais satisfatória. Como já relatei, talvez isso seja somente um problema meu. Talvez isso seja pura inexperiência de pesquisador, mas, para este momento, foi o que me guiou.

Defendo tudo isso porque, para que eu pudesse escrever estas poucas páginas, foi preciso amadurecer muito a visão que tive há cerca de quatro anos atrás, quando realizei meu estágio do curso de Letras-Português em uma turma de Eletromecânica – PROEJA em uma Escola Federal. Sim, eu sei que é impossível levar tanto tempo assim para amadurecer uma ideia e ,também, sei que se todas as pesquisas demorassem o tanto quanto estou demorando o mundo certamente não teria pesquisadores.

Hoje, após ter participado de grupos de estudo, agradeço imensamente às discussões do KAIRÓS/UFSM, que me proporcionaram inúmeros debates e trocas de ideias e me permitiram ter uma visão mais clara e menos romântica de tudo o que eu tinha vivenciado - e ter realizado leituras sobre a temática que resolvi pesquisar, tenho uma visão menos errônea do que se trata, de fato, o PROEJA e de tudo o que acontece “nos bastidores” (que mais adiante no meu texto, será chamado de Gestão Educacional).

Como relatei acima, realizei meu estágio em uma turma de Eletromecânica – PROEJA, em uma Escola Federal e, por questionar-me acerca de diversos fatores que pude identificar durante meu período de observação e regência, decidi escrever minha monografia do Curso de Especialização em Gestão Educacional sobre a gestão no/do PROEJA. A fim de investigar esta temática, elaborei uma entrevista semi-estruturada, com a finalidade de nortear minha conversa com os sujeitos investigados. Com o intuito de saber mais sobre a realidade PROEJA na instituição, elegi como meus sujeitos de pesquisa o diretor e o vice-diretor da escola, o diretor de ensino e o coordenador do PROEJA.

Dentre os pontos levantados na entrevista, questioneei acerca do histórico de implantação do PROEJA na escola, sobre a organização da gestão no curso, qual a importância da gestão na implantação e quais as dificuldades na implantação, quais as principais experiências e quais as dificuldades encontradas pela gestão para dar continuidade ao programa.

Em um primeiro momento, quando questionados sobre a sua formação, e sobre a sua formação específica para a gestão, todos os entrevistados afirmaram não ter nenhuma formação para trabalhar como gestores. Tudo o que aprenderam foi observando a forma como os antigos gestores agiam. A coordenadora do PROEJA já havia assumido anteriormente a vice direção de uma escola antes de ingressar como professora da escola Técnica Federal na disciplina de história. Os demais gestores, tanto diretor, como diretor de ensino, possuem formação em Engenharia Elétrica e realizaram um curso de formação de professores para poder trabalhar como professores da instituição. A seguir organizei, a partir das categorias que permeiam o estudo, os relatos dos gestores:

#### **a) Histórico de implantação do PROEJA**

Quando questionados acerca do histórico de implantação do PROEJA, todos os entrevistados relataram que o PROEJA surgiu através de um Decreto e que pouco se sabia sobre como proceder na implantação do mesmo. Sabia-se que tinha de ser feito, no entanto, não se sabia como fazer.

Conforme relato do gestor A,

*“O PROEJA ele surgiu através de um decreto, tem que deixar claro isso, porque o PROEJA não foi uma iniciativa da instituição nossa e também de nenhuma. Foi um decreto do governo que exigia o cumprimento dessa quantidade de vagas nessa modalidade. Então, obviamente, como tudo que vem meio digamos meio decidido, causou um certo impacto negativo na época né, na implantação, enfim, nós tínhamos que implantar e fizemos da melhor forma possível. O que eu vejo como bastante interessante é que o PROEJA começou então com, muitas vezes como uma forma de punição vista para alguns professores, uma punição do governo...tem que oferecer e o com o passar dos anos o PROEJA foi se tornando uma conquista da escola, então hoje, houve uma inversão total de valores, nós temos orgulho do PROEJA aqui e é um dos cursos que, né, se mantém todo ano independente de pressão política ou não do governo. No começo não era essa a visão, tanto é que a cada ano, no início, que foi 2007, a cada ano no colegiado se discutia “i o PROEJA esse ano vai ter ou não?” Existia sempre o e agora, vai ter ou não? E já faz uns três anos que é um curso natural nas ofertas como qualquer outro, então se quebrou paradigma de PROEJA né.” (Gestor A)*

Sendo o Decreto datado do ano de 2005, tinha-se ainda dois anos para implantar o PROEJA na escola. Tratava-se de uma política desconhecida que, de início, teve uma grande resistência por parte dos docentes, como relata o gestor B da escola:

*“Aqui o início é aquela construção a partir do decreto, a partir disso se iniciou os estudos ainda com muita resistência em relação a essa política que veio naquele momento ela veio e ninguém sabia exatamente o que era aquilo e ela veio em forma de decreto então isso trouxe muita resistência por parte dos docentes, então a gente começou a observar os movimentos que passavam a existir né e não se tomou nenhuma iniciativa assim imediata em relação a isso. Então o decreto inicial ele é de 2005 e se tinha praticamente dois anos pra se fazer estudo, preparar e a gente foi realmente colocar em prática, alguma coisa em prática, nos últimos minutos do segundo tempo, exatamente, então, assim, se teve muita cautela em relação a essa política até pelo desconhecimento que se tinha em relação à proposta, em relação ao que estava sendo realmente proposto aí. A partir daí, se iniciou o trabalho de oferta e também se passou a ter mais segurança em relação ao trabalho que era feito [...]” (Gestor B)*

Como se pode perceber no relato acima, houve, de início, uma certa resistência por parte dos docentes devido ao fato de não saberem ao certo do que se tratava a política que deveria ser implantada na instituição e por não saberem ao certo como se daria essa política. Como relata o diretor da escola, nenhuma iniciativa foi tomada de imediato e, antes de tomarem alguma atitude, foram realizados estudos, foram sendo observados os movimentos realizados pelas outras instituições que também deveriam implantar o programa a fim de tentar tomar um pouco de conhecimento acerca do que estava sendo proposto. Somente depois de realizar alguns estudos e compartilhar de algumas discussões é que, de fato, se deu início à implantação do PROEJA.

**b) Organização da gestão dos cursos PROEJA e o papel da gestão na implantação dos cursos**

Em segundo momento, os entrevistados foram questionados acerca da forma como se dá a Gestão do PROEJA, o que, neste estudo é de suma importância pelo fato de se tratar de uma monografia de conclusão de um Curso de Especialização em Gestão Educacional. Quando questionados sobre esta realidade na escola, todos foram enfáticos ao falar da importância de se ter uma coordenação individual para o PROEJA. Esta permite dar mais atenção ao programa e atender não somente questões burocráticas mas, também, garantir a permanência dos alunos e a manutenção do programa na escola. Nas palavras do gestor A,

*“nós temos essa coordenação, e basicamente todas as estratégias de permanência dos alunos né e todas as políticas né de ensino do PROEJA, porque o PROEJA ele exige do professor uma postura diferenciada em sala de aula, uma avaliação diferenciada e isso não é tão simples para os nossos professores que circulam por todos os cursos né, temos aqui cinco modalidades [...] nós temos cursos PROEJA, que exige uma outra postura[...]. É através desta coordenação que possui autonomia, que é possível resolver as burocracias e os problemas enfrentados tanto pelos professores quanto pelos alunos. Como salienta a coordenadora do PROEJA, “o que eu acho interessante no nosso PROEJA é a autonomia que nós temos né. Enquanto inserido na escola, é igual a qualquer outro curso. Está inserido, mas nós, enquanto coordenação, a gente tem autonomia para discutir isso aqui, organizar isso aqui. Autonomia no sentido da relação com os alunos, com os professores, processo avaliativo.” (Gestor A)*

Conforme relato do gestor B, a função de coordenador do PROEJA existe desde que o programa foi implantado na instituição, no entanto, nunca houve uma gratificação para quem exercia o cargo. Somente agora, no último ano da gestão é que se conseguiu gratificar o cargo de Coordenador de PROEJA. Desde que o curso existe, a coordenação sempre foi exercida por um professor da instituição e praticamente voluntário em que ele fazia essa aproximação dos alunos e da instituição. É um trabalho muito importante da gestão do PROEJA *“com sua coordenação específica pra continuidade e manutenção do curso, por este motivo, tem que ser alguém que realmente tenha bastante vontade, bastante interesse na manutenção dessa política”*, salienta o gestor B.

Diante destes relatos e da conversa com o Gestor C, percebeu-se que a gestão do PROEJA, neste caso, é a grande responsável pelo sucesso do programa na instituição. Como relatado pelos entrevistados, existe uma grande dificuldade de permanência dos alunos no curso pelo fato de pensarem que, por possuir uma forma de ingresso diferenciada dos demais cursos, também terão facilitações na avaliações das disciplinas e na progressão dos alunos durante o curso. *“Enganam-se completamente”*, salienta o

gestor A. *“Aqui nossos alunos ingressam na escola por diversos meios, diversas portas, mas todos saem pela mesma porta”*. Isto é, pode haver alguma facilidade no ingresso - que é feito por meio de entrevistas, e que, com o passar dos anos tem evoluído no sentido de melhor selecionar os alunos do PROEJA - no entanto, todos os alunos passam pelos mesmos processos avaliativos após ingressarem na instituição.

Por este motivo, o nível de evasão é elevado e qualquer dificuldade é entendida pelos alunos como um motivo para abandonarem o curso. É neste sentido, então, que a gestão do PROEJA realiza seu trabalho, buscando sempre trazer o aluno para a escola e, através do diálogo, ouvir as dificuldades de cada um e buscar uma solução a fim de que o aluno não deixe a escola.

Neste mesmo sentido, salientam os entrevistados, que a gestão foi de crucial na implantação do PROEJA na escola, pois é ela quem norteia as situações e decisões. *“Então a gestão ela tem que ter como visão a possibilidade de adquirir conhecimento dentro dessa área e fazer com que as pessoas se envolvam e que busquem outras visões, outras formas de fazer, trazendo isso pra dentro da instituição”*, salienta o gestor B. A respeito do PROEJA, o mesmo entrevistado salienta, ainda, que se a gestão não acreditar na política proposta, é muito provável que ela não se desenvolva dentro da escola. Conforme relato do gestor A, criar um curso não é difícil, o difícil é mantê-lo e é neste aspecto que a gestão atua, **fazendo com que o curso se mantenha com o passar dos anos.**

Outro aspecto importante a destacar, conforme relato do gestor A, foi a escolha do curso. O PROEJA veio como Decreto e tinha que ser feito, no entanto, a escolha do curso foi de suma importância para o seu sucesso.

*“O Decreto nos obrigava a colocar turma, mas o andar da carruagem é que nos fez aprender muito em relação ao PROEJA. Mas a oferta do Eletromecânica foi por ser um curso que iria envolver as duas grandes áreas da escola e nós, como temos muito engenheiro mecânico e muito engenheiro eletrícista, a parte mecânica e a parte elétrica é muito forte na escola, então se pensou em colocar um curso onde todos poderiam ter acesso a trabalhar nesse programa e não fazer um curso PROEJA só pra elétrica aí a área da mecânica não iria ter acesso ao PROEJA. (Gestor A)*

Dessa forma, não houve restrição por parte dos professores e todos os que quisessem se engajar no PROEJA poderiam. No entanto, houve, por parte de alguns professores, uma certa rejeição ao programa, pois, como foi salientado anteriormente, muitos não acreditavam que o PROEJA pudesse dar certo.



### c) Dificuldades na implantação dos cursos

Diante das dificuldades encontradas na implantação, uma das maiores foi, com certeza, o fato de não se saber ao certo do que este programa se tratava, como relata o gestor A:

*[...]a dificuldade na implantação dos cursos era realmente a falta de conhecimento dessa política, porque era algo completamente novo que deveria passar, fazer parte da rotina da instituição e não se tinha essa visão de se trabalhar com EJA dentro de uma escola profissional, então isso foi assim a maior dificuldade que se teve e a partir daí, a a partir do início dos cursos também foram se percebendo outras dificuldades que passaram também a existir.(Gestor A)*

Outra dificuldade encontrada, que também merece destaque, é o fato de que houve resistência por parte de alguns professores.

*[...]Essa resistência se baseou na maior parte dos professores. Uma resistência natural porque o ser humano não gosta de mudança e a resistência deles se deu em alguns aspectos em conjunto ou em algumas formas isoladas. Alguns motivos da resistência: primeiro: eu sou obrigado, o governo obrigou, então eu sou contra. O governo nos obrigou a botar o PROEJA. Não nos pediu se a gente queria, não, tu tem que fazer. Então, nessa já criou uma rebeldia. Segundo: um certo pré-conceito em relação ao público, ou na baixa qualidade, vai vir alunos que não tem uma boa base, vai formar um técnico de segunda linha, esses comentários também surgiram, então foi uma das resistências que nós tivemos. Então basicamente voltada pra questão da obrigação e do currículo, currículo diferenciado, especialmente o medo profissional de ser diferente, as formas de seleção também são, mas um fator também contra isso, um fator positivo, foi também esse preconceito, ele não vingou. Os próprios professores foram conhecendo a turma e vendo que eles tem dificuldades em matemática, que não são tão bons em equação e tal, mas eles tem **uma vivência, uma experiência de vida**, eles tão aqui, vieram, trabalharam o dia inteiro e tão aqui. Então, dá prazer da aula. Mesmo que eles tenham dificuldades, dá prazer dar aula pra eles. (Gestor A)*

Hoje, após seis anos de PROEJA na escola, muitas dessas visões foram alteradas. Já não há mais preconceitos, já não se discute mais sobre o fato de ter ou não PROEJA. **A questão hoje se trata de como fazer isso da melhor forma possível e não ficar discutindo por horas a fio o porquê deve existir o PROEJA.** Como relata o gestor C,

*[..]no início chegou a faltar professores e o que a gente percebe é que o curso foi tendo que ser estruturado a partir do perfil de determinados professores, né, alguns professores não se sentiam preparados pra trabalhar com o PROEJA acabaram deixando o PROEJA e assumindo outros cursos e outros, que chegaram e, inclusive, se adequaram muito bem. Hoje nós temos*

*colegas que pedem pra trabalhar com o PROEJA, pedem oportunidade pra trabalhar. (Gestor C)*

Após este relato, a mesma justifica que hoje trabalhar com o PROEJA é trabalhar em solo fértil, pois é possível aliar teoria e prática. Enquanto que nos cursos técnico integrado e subsequente os alunos vem para a aula, de certo modo, com a “cabeça zerada”, no PROEJA eles não aceitam as verdades como absolutas. Eles questionam, trazem exemplos da vida prática, do próprio trabalho deles. Tem o lado da distração, da cansaça, afinal, a maioria dos alunos trabalha durante o dia e, **os que não trabalham acabam por conseguir alguma bolsa pelo colégio mesmo**, para que consigam dar continuidade aos estudos, saliente o gestor C.

Ainda, para tentar suprir as dificuldades de evasão dos alunos, foi criado um serviço de orientação educacional que, juntamente com a coordenação, objetivava dialogar com os alunos a fim de minimizar seus problemas não só dentro da escola mas fora também, afinal, os problemas externos influenciavam diretamente no desempenho dos alunos. O professor responsável fazia, algumas vezes, uma espécie de acordo com os alunos para que os mesmos não abandonassem o curso e trabalhava, também, com os professores. Segundo relato do gestor B, houve casos em que um professor conseguiu desmotivar a turma inteira por não saber agir corretamente diante de uma determinada situação. Neste momento, a orientação educacional desempenhava seu papel e dialogava com o professor para que este reavaliasse sua postura diante de alguns fatos que ocorriam ou poderiam ocorrer dentro da sala de aula.

#### **d) As principais experiências do PROEJA**

No que diz respeito às experiências obtidas através da implantação do PROEJA na instituição, em primeiro lugar é ressaltada a forma de ingresso, isto é, o processo seletivo. Como relata o gestor B, o PROEJA possui um processo seletivo diferenciado.

*[...]a gente construiu um edital pra chamar essas pessoas, um questionário socioeconômico foi desenvolvido internamente pra gente desenvolver uma avaliação do perfil do candidato. Uma entrevista estruturada que, nos anos seguintes nós também avançamos para questões relativas a um pequeno, uma pequena questão interpretativa onde o candidato deveria ler um pequeno texto e interpretar e colocar suas ideias no papel, mostrando que ele também dominava né, alguns recursos que são essenciais pra continuidade dos estudos, que são a leitura, a interpretação de um texto, a*

*capacidade de organizar as ideias. Então esse processo também evoluiu ao longo do tempo em função até de alguns casos que realmente nos assustaram na primeira turma, pela falta de um teste que pelo menos captasse essa condição do aluno.(Gestor B)*

Outro relato relevante diz respeito à **forma de avaliação** utilizada nas turmas de PROEJA.

*[...]Verificou-se que a melhor maneira, a maneira mais adequada, era fazer uma avaliação diferenciada desse curso em relação aos outros cursos e a formulação de um parecer conjunto que aí sim a gente estaria analisando vários aspectos dos alunos e não só um desempenho quantitativo dentro de disciplinas.(Gestor B)*

Desta forma, não é somente avaliado o desempenho dos alunos em cada disciplina, mas, através de uma discussão com todos os professores, elabora-se um parecer sobre o desempenho do aluno em todos os aspectos.

Ainda, levando em consideração o desempenho dos alunos foi-se adequando o plano do curso, que era inicialmente organizado com grande número de disciplinas. Nessas disciplinas foi feito um enxugamento, feito um trabalho por áreas, ou melhor, eixos, organização por eixos, das linguagens, das ciências e suas tecnologias, depois o eixo das formações profissionais.

*[...]Então ela propõe a formação de grupos, grupos que vão estar desenvolvendo, em torno de uma temática, vão estar desenvolvendo determinadas habilidades, conteúdos, conceitos né, facilitando assim o aprendizado do aluno, **não fazendo aquele ensino fragmentado**, onde fragmenta lá geografia, história, biologia, português, literatura, etc.*

Outro fator salientado pelo gestor B foi que, no decorrer do curso, pode-se observar que existe uma faixa etária mais adequada. Geralmente os mais novos, até vinte e cinco anos, em média, costumam desistir mais facilmente. O público mais velho não costuma desistir, bem pelo contrário, são os que mais possuem força de vontade, no entanto, são os que estão a mais tempo sem estudar e acabam desistindo do curso pelas dificuldades encontradas. Então, conforme o relato, a faixa etária mais indicada seria dos vinte e cinco aos trinta e cinco anos.

#### **e) Os desafios da gestão na implantação/continuidade do programa**

Por fim, os entrevistados foram questionados acerca das dificuldades encontradas hoje para a manutenção do curso e todos foram enfáticos ao dizer que o PROEJA é um constante desafio, pois ele está relacionado a questões sociais bastante

delicadas, trabalha com sujeitos que tem uma grande fragilidade nas questões sociais. Muitas vezes os alunos trocam uma formação de três anos por qualquer outra oportunidade financeira que lhes é ofertada, não pensando muitas vezes que investindo três anos da vida deles em estudos, os resultados poderiam ser muito mais satisfatórios. Para o gestor B “*isso é uma perspectiva pra eles muito distante, então é difícil pra eles você conseguir que esse aluno permaneça, que ele trace essa rotina, a não ser que você faça um convencimento desse aluno e, numa perspectiva de três anos e meio vá modificar realmente a vida dele. Ele só vai dar continuidade se ele realmente acreditar nisso.*”

Ainda nas palavras do gestor C, a realidade de receber inúmeros jovens e de fazer este movimento para mantê-los na escola se justifica pelo fato de que

*[...]se você vai em escolas da rede pública, estadual e municipal, você vai ver o quanto a Eja tem sido espaço de depósito, tem sido um repositório de alunos jovens que, pela questão legal precisam estar na escola, mas que não tem mais idade e nem interesse pra conviverem com as crianças e os adolescentes. Então as escolas tem induzido ou encaminhado esses jovens para as turmas de EJA. Nós aqui temos tido reflexo, temos sofrido reflexo disso né, nas últimas duas seleções. Então nós tivemos um número bem grande de jovens entrando no PROEJA e acho que o nosso grande desafio é mostrar, estimular esses jovens a perceberem a necessidade do curso na composição de um **projeto de vida**, no seu emprego eles percebem a necessidade da escolarização, do conhecimento no processo de escolarização para um projeto de vida diferenciado. Os jovens ainda não tem essa leitura da necessidade. Então eles iniciam o curso e qualquer coisa é motivo pra evasão. Então, a gente vai atrás, conversa exaustivamente, e assim ó, a gente vai atrás, e , por incrível que pareça, a trabalho atrás dos alunos, fala com as chefias, para ajudar, para que esses outros universos os ajudem a se manterem estimulados e a persistirem no curso. Porque o curso foi criado pra eles e não pra nós. (Gestor C)*

Outro grande desafio, segundo o gestor B da instituição, é **um desafio político**. Segundo ele, hoje as crianças estarem ou não na escola já é um problema resolvido. Uma pequena minoria não tem acesso à escola, no entanto, é crescente a quantidade de jovens e adultos que não concluíram seus estudos e que “não querem ficar para trás”. Desta forma, segundo ele, o PROEJA surgiu pra suprir essa necessidade. Surgiu para qualificar quem quer ser qualificar e não teve oportunidade.

*[..]Se nós levar em conta o país como um todo, na maioria das escolas ele não foi pra frente, as turmas chegam sem nenhum ou com pouquíssimos alunos se formando, enfim, é um programa que os resultados estão muito aquém do que o governo esperava. Então, o governo hoje está com outra frente pra tentar atacar isso, que é o PRONATEC. (Gestor A)*

Conforme relato do Gestor A, talvez o Pronatec - Programa Nacional de acesso ao Ensino Técnico e Emprego - sirva para resgatar o PROEJA, para fazer com que tenha um maior e melhor resultado. Com o PROEJA sendo absorvido pelo Pronatec, certamente a situação melhora.

*[...]“Porque o PROEJA absorvido pelo Pronatec? Na verdade ele passa a ser mais uma ação do Pronatec. O Pronatec vai colocar o PROEJA pra dentro só que de uma outra forma, então o governo vai subsidiar os cursos PROEJA através de recurso Pronatec. Que que isso muda? Muda a questão dos recursos, muda a questão do pagamento. Porque o Pronatec ele tem uma bolsa de formação. O Pronatec, ele remunera o professor que atua nessas frentes. O PROEJA não. O PROEJA é um curso regular, é um dos motivos que o PROEJA não rendeu é que infelizmente eu não ganhava nada mais pra isso, então eu não quero. Mas o governo tenta primeiro incentivar as escolas nas quais o PROEJA não está vingando a fazer agora uma espécie de PROEJA pago. Agora, talvez esses alunos, e é uma crítica que eu faço. Talvez esses alunos fiquem agora bonitinhos, inteligentes, limpinhos, educadinhos, tá, talvez isso vá acontecer, é uma crítica que eu tenho.”(Gestor A)*

Outra crítica feita pelo gestor A, é que o PROEJA é um curso que tem problemas, mas parece que onde é pago, esses problemas se resolvem, então talvez seja uma estratégia do governo chamada foco no objetivo.

*[...]Porque o PROEJA não sustentou e o Pronatec foi uma explosão. Em tudo que é escola falta gente pra fazer curso . Então, bom, foco no objetivo. Se remunerando o professor né, se consegue mudar esse perfil...então o PROEJA está sendo absorvido pelo Pronatec.(Gestor A)*

Dessa forma, percebe-se que o programa enfrentou alguns problemas referentes à sua implantação e à sua manutenção, no entanto, devido à forma como a gestão atua na resolução destes, foi possível dar continuidade ao PROEJA. Hoje, baseado nos relatos dos gestores entrevistados, pode-se afirmar que o programa conseguiu e consegue cumprir suas metas, fazendo com que pessoas que antes não possuíam nenhuma expectativa de retomar seus estudos e melhorar sua condição de vida, tenham novamente esta oportunidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realizado este estudo no qual buscou-se saber qual a visão dos gestores de uma Escola Federal sobre a gestão e a experiência de implantação do PROEJA ensino médio, pode-se afirmar que a equipe gestora possui importância, tanto na implementação, quanto na manutenção do programa. Com base na fala dos entrevistados, foi possível perceber que todos eles, independentemente do cargo que ocupam, possuem uma preocupação com a manutenção do programa - PROEJA - e, por estarem atentos à este programa, estão sempre na busca de melhorias para o melhor andamento do mesmo.

As turmas de PROEJA que ingressam na instituição são, de fato, bastante heterogêneas. Nas últimas edições, percebeu-se o crescente aumento de jovens na faixa etária dos dezoito aos vinte anos, reflexo este que se dá pelo fato de, a cada vez mais a EJA – Educação de Jovens e Adultos – transformar-se em um depósito de pessoas que possuem dificuldades de aprendizagem e não levam a sério seus estudos. Por outro lado temos pessoas que não puderam concluir seus estudos por terem de trabalhar na idade em que deveriam estar frequentando a escola. Estes, muitas vezes, retornam aos bancos escolares depois de muitos anos e são os que mais possuem dificuldades em acompanhar os conteúdos trabalhados, no entanto, são os mais persistentes diante das dificuldades.

Inicialmente, quando questionados acerca do histórico do PROEJA na instituição, todos os entrevistados declararam que o Decreto 5.478, de 24/06/2005 foi, de início, um pouco assustador e que não se sabia como seria implantado o PROEJA na instituição, afinal, era uma novidade e, alguns professores, por ser uma imposição do governo, não reagiram bem ao programa. Nesse momento, a gestão foi muito importante no sentido de refletir sobre a melhor forma de implantação e o curso que seria ofertado. Aprendeu-se, aos poucos, a trabalhar com o desconhecido e a entender a realidade de cada aluno que frequentava as aulas.

Após a implantação resolveu-se, então, por meio das reuniões com os envolvidos, que o PROEJA teria uma coordenação individual, para gestão específica do programa. Após ouvir a todos os relatos dos gestores entrevistados, percebeu-se que, o motivo pelo qual o PROEJA tenha dado certo nesta instituição, foi pelo fato de possuir

uma gestão própria, que permite dar maior atenção aos alunos e, também, aos professores envolvidos com o programa.

Diante disso, a gestão possuiu e ainda possui um papel de suma importância, tanto na implantação do programa, quanto na manutenção do mesmo, que, graças aos esforços conjuntos, consegue obter sucesso em todas as suas edições, fazendo que o curso se mantenha com o passar dos anos. Outra questão relevante é o fato de que, muitos alunos que não possuem trabalho e que, somente com o valor do auxílio que lhes é dado não conseguem se manter, trabalham dentro da própria instituição e recebem um auxílio por realizarem esse tipo de trabalho.

Outro ponto relevante a se destacar foram as dificuldades de implantação do PROEJA e que, aqui, dizem respeito ao desconhecimento deste programa por parte dos gestores da instituição. Segundo relato dos gestores, no início, muito se discutia sobre se fariam ou não o PROEJA, no entanto, a gestão foi muito importante no sentido de “se temos que fazer, que façamos da melhor forma possível” (Gestor C). Tal aspecto motivou os professores e fez com que melhorias fossem feitas a cada nova turma de PROEJA.

Diante das melhorias com o passar dos anos, experiências surgiram e foram compartilhadas. A primeira delas diz respeito à forma de avaliação utilizada pelos professores. Não era possível avaliar os alunos do PROEJA levando-se em consideração somente os conteúdos trabalhados durante as aulas. Não se podia fazer provas da mesma forma como os outros cursos faziam. Era preciso avaliar além dos conteúdos e foi assim que, após muitas conversas da equipe gestora, resolveu-se avaliar os alunos pelo seu desempenho, interesse e pela sua evolução com o passar do semestre.

Outro aspecto relevante também diz respeito ao currículo que passou a não ser fragmentado e que trouxe um diálogo maior entre algumas disciplinas. Essas mudanças permitiram que os alunos pudessem fazer relações entre as disciplinas o que torna o aprendizado mais fácil.

Por fim, tratando-se de das dificuldades encontradas para manter o programa, a mais recorrente, analisando-se a fala dos professores, é a questão da evasão. Segundo relatos dos gestores, muitas vezes, é preciso conversar com os pais dos alunos ou os chefes do local onde trabalham para que incentivem o aluno a dar continuidade aos estudos. Para os jovens que ingressam no Programa, três anos de estudo mais o estágio

demoram muito a passar. Qualquer oportunidade de emprego que dê a eles subsídios para se sustentarem já é um motivo para evadirem do curso. Por tal motivo, o aluno só dará continuidade ao curso se ele de fato crer no curso e nas melhorias que o mesmo pode resultar na vida de cada um. De fato, o PROEJA é um projeto de vida. É preciso acreditar nele para que se possa usufruir de seus benefícios.

Além do mais, o PROEJA é um desafio político, pois, com o passar do tempo, devido ao seu alto nível de evasão, tem sido substituído por outras políticas. Neste caso, baseado no relato dos gestores, o Pronatec vem para “suprir” esta carência deixada pelo PROEJA. Ressalta-se que todos os profissionais envolvidos no PROEJA o faziam por vontade própria e sem receber subsídios por estarem atuando no programa.

O Pronatec possui como objetivos principais expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de educação profissional técnica de nível médio e de cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional presencial e a distância; construir, reformar e ampliar as escolas que ofertam educação profissional e tecnológica nas redes estaduais; aumentar as oportunidades educacionais aos trabalhadores por meio de cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional; aumentar a quantidade de recursos pedagógicos para apoiar a oferta de educação profissional e tecnológica; melhorar a qualidade do ensino médio.

Este novo programa disponibilizará aos envolvidos, tanto professores quanto alunos, subsídios para trabalharem no programa. Dessa forma, provavelmente, os índices de evasão serão menores e a aceitação por parte dos professores será maior.

Desse modo, sob opção de abordagem dialética do materialismo-histórico e teórico-metodológico na perspectiva crítica de abordagem sobre o real, acredita-se em primeira instância, que a criação do PROEJA deu-se para suprir a necessidade de atender aos jovens e adultos que não puderam concluir seus estudos no período normal por algum motivo e que, agora, retornam às salas de aula para dar continuidade à sua formação. O Programa cumpre este papel, no entanto, a grande discussão está em como fazer isso da melhor forma possível, já que inúmeros fatores contribuem para que os estudantes, muitas vezes também trabalhadores, distanciem-se novamente da escola.

Assim sendo, conforme relatado neste estudo, a gestão educacional possui uma importância fundamental para a permanência desses alunos em sala de aula. Trata-se de um



trabalho árduo e difícil, mas, nas palavras de um dos gestores entrevistados, “é compensador” (gestor C).

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Os sentidos do Trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2005.
- ARROYO, M. G. Administração da educação, poder e participação. **Educação e Sociedade**. Ano I, n. 2, jan./1979. Campinas: CEDES, 1979.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo** (trad. Luíz Antero Reto Augusto Pinheiro). –São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Constituição, 1988
- BRASIL. Lei 9394/96 de 20.12.96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília (DF): Diário Oficial da União, nº 248 de 23.12.96.
- BRASIL. MEC/SETEC/PROEJA. Documento Base. Programa nacional de integração da educação profissional com a educação básica na modalidade de educação de jovens e adultos. Brasília: SETEC/MEC, 2007.
- BRASIL, Decreto Nº 5.840, de 13 de julho de 2006. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5840.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5840.htm), acesso em 05/09/2013.
- BRASIL: MEC/INEP. Roteiro e Metas para Orientar o Debate sobre o Plano Nacional de Educação. Brasília, DF: Ministério da Educação e do Desporto/Ministério Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 1997.
- BRASIL: MEC/INEP. Plano Nacional de Educação. Brasília, DF: Ministério da Educação e do Desporto/Ministério Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 1997.
- BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do Pensamento Marxista**, Rio de Janeiro: Zahar, 1997
- CIAVATTA, M. Os centros Federais de Educação Tecnológica e o ensino superior: duas lógicas em confronto. In **Educação e Sociedade**, v. 27, n. 96, 2006.
- DABRACH & MOUSQUER, Dos primeiros escritos sobre Administração Escolar no Brasil aos escritos sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteira**, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009.
- DOURADO, L. F. A escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FRIGOTTO, G., CIAVATTA, M.; RAMOS, M. A gênese do Decreto n. 5.154/2004: um debate no contexto controverso da democracia restrita. In FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M.; RAMOS, M. (orgs). **Ensino médio integrado: concepções e contradições**. São Paulo: Cortez Editora, 2005a. p. 21-56.

FRIGOTTO, Gaudêncio. “Prefácio”. In: BÁRBARA, M.M.; MIYASHIRO, R. & GARCIA, S.R.de O. (orgs). **Educação Integral dos trabalhadores: práticas em construção**. São Paulo: CUT, 2003. p. 9-12.

JANELA AFONSO, A. Gestão, autonomia e accountability na escola pública portuguesa: breve dicotomia. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE)**. Associação Nacional de Política e Administração da Educação. Editora: Maria Beatriz Luce. Porto Alegre: ANPAE. V.26, n 1, p.13-30, jan-abr. 2010.

KEHLER, G.. Gestão e Projeto Pedagógico: o contexto de expansão do Instituto Federal Farroupilha/RS. **Monografia de Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria**. Santa Maria, 2012.

KUENZER, Acácia Zeneida. “O ensino médio agora é para a vida: entre o pretendido, o dito e o feito”. **Educação e Sociedade**, Campinas, SP, v. 21, n. 70, abr 2000.p 15-39

LUCE, M. B.; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. Gestão Democrática da e na Educação: concepções e vivências. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. Revista HISTEDBR On-line. Documento. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. especial, p.188–204, ago. 2006 - ISSN: 1676-2584 188.

SANDER, B. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória de sua construção. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 03, p. 421-447, set./dez., 2007b

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007a.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. São Paulo: Autores Associados, 1995.

SAVIANI, Demerval. “Escola e Democracia I: A teoria da curvatura da vara”. In: **Escola e Democracia**, 4ed. São Paulo: Cortez, 1986. p. 40-61.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, S. L. Educação e Gestão: extraindo significados de sua base legal. In: LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. de. **Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

## **ANEXOS**

### **Entrevista Semi-estruturada**

**Gestores:**

Formação:

Formação em Gestão: (sim (qual?) ou não)

Tempo de Profissão:

Tempo na Instituição:

Tempo na gestão:

**Questões:**

- 1) Fale um pouco sobre o histórico do PROEJA na Instituição;
- 2) Como se organiza a gestão dos cursos PROEJA?
- 3) Qual o papel da gestão na implantação dos cursos?
- 4) Quais as dificuldades na implantação dos cursos?
- 5) Quais as principais experiências?
- 6) Quais os desafios da gestão na implantação/continuidade do programa?

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Título do estudo: A Gestão do/no PROEJA: experiências e desafios de uma Escola Técnica Federal

Pesquisador(es) responsável(is): Professora, Liliana Soares Ferreira  
Instituição/Departamento: Centro de Educação: Fundamentos da educação  
Telefone para contato: 55 - 99633248  
Local da coleta de dados: Equipe Gestora do Colégio Técnico Industrial da UFSM

Prezado(a) Senhor(a):

Você está sendo convidado(a) a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Analisar o discurso dos gestores de turmas de PROEJA Médio para verificar a gestão e a experiência de implantação do programa.

Benefícios. Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado.

Riscos. O preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.

Sigilo. As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu \_\_\_\_\_, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_

---

Assinatura

---

Pesquisador responsável

