

ARTIGO

A PRÁTICA DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS NO SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA NO ESTADO DA BAHIA

GISELE MARCIA DE OLIVEIRA FREITAS - (<https://orcid.org/0000-0002-1446-5277>)*

Universidade do Estado da Bahia, Salvador, BA, Brasil

TÁRSIO RIBEIRO CAVALCANTE - (<https://orcid.org/0000-0002-9430-2805>)**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, Salvador, BA, Brasil

ANTONIO AMORIM - (<https://orcid.org/0000-0003-3236-9139>***

Universidade do Estado da Bahia, Salvador, BA, Brasil

KATIA SIQUEIRA DE FREITAS - (<https://orcid.org/0000-0003-0984-814X>****

Universidade Católica do Salvador, Salvador, BA, Brasil

RESUMO: Este artigo resultou de pesquisa quali-quantitativa sobre as práticas da gestão da educação de jovens e adultos (EJA), oferecida pelo Serviço Social da Indústria (SESI), durante o ano de 2015, no estado da Bahia. O objetivo foi investigar, a partir dos olhares de sujeitos envolvidos, como ocorria a gestão nesse contexto da pesquisa e qual o estilo dominante. O referencial teórico envolveu Amorim (2012), Barbosa (1995), Campos (2004), Castro (1998), Cury (2002), Diniz-Pereira (2006), Freitas e Pilla (2006), Gadotti e Romão (2004), Libâneo (2001), Lück *et al* (2012), entre outros. Como resultados, podemos afirmar que os investigados declararam entender que a participação nas práticas gestoras e pedagógicas é fundamental para o estabelecimento de ações gestoras, democráticas e participativas. Elas ampliam e fortalecem a qualidade gestora no âmbito institucional.

Palavras-chave: Gestão da educação; Educação de Jovens e Adultos; SESI-Bahia.

*Mestre em Educação de Jovens e Adultos pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB, Mestre em Formación de Profesores de Español pela Universidad de Alcalá - UAH; Mestre em Comunicación y Educación en la Red pela Universidad Nacional de Educación a Distancia - UNED; Gerente de Negócio II - Educação de Jovens e Adultos do Serviço Social da Indústria do Estado da Bahia. E-mail: <adelantegisele@yahoo.com.br > .

**Mestre em Educação de Jovens e Adultos pela UNEB; Professor efetivo, com Dedicção Exclusiva, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano; Coordenador da Especialização em Educação Científica e Popularização das Ciências. E-mail: <tarsiorc@gmail.com > .

***Professor Titular Pleno da Universidade do Estado da Bahia - UNEB; Pós-Doutorado em Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia; Doutorado em Psicologia pela Universidade de Barcelona - Espanha; Membro da Academia Baiana de Educação e Presidente da REDE Internacional de Pesquisa Colaborativa que congrega mais de 20 Grupos de Pesquisa. E-mail: <antonioamorim52@gmail.com > .

**** Professora e Pesquisadora da Universidade Católica do Salvador- UCSAL; Pós-Doutorado em Administração da Educação pela The Pennsylvania State University - USA; Doutorado / Ph.D. em Administração da Educação pela The Pennsylvania State University - USA; Mestre em Currículo e Instrução pela The Pennsylvania State University - USA; Membro da REDE Internacional de Pesquisa Colaborativa que congrega mais de 20 Grupos de Pesquisa; Coordenadora do Grupo de Pesquisa - Gestão e Avaliação de Políticas e Projetos Sociais - GAPPS - CNPQ. E-mail: <sfkatia@gmail.com > .

PRACTICE OF YOUTH AND ADULT EDUCATION MANAGEMENT IN SOCIAL SERVICE INDUSTRY IN THE STATE OF BAHIA

ABSTRACT: This article resulted from qualitative and quantitative research about the practice of youth and adult education (EJA) management, offered by Social Service for Industry (SESI), in the state of Bahia. The main goal was to investigate how the practice and dominant style of management occurred in that context, based on the points of view of the subjects involved. The theoretical framework included Amorim (2012), Barbosa (1995), Campos (2004), Castro (1998), Cury (2002), Diniz - Pereira (2006), Freitas and Pilla (2006), Gadotti and Romão (2004), Libâneo (2001), Lück et al (2012), among others. As results, the subjects investigated declared that participation in managerial and pedagogical practices is fundamental for the establishment of democratic and participative managerial actions. They enlarge and strengthen managerial quality inside the organization.

Keywords: Education management; Youth and Adult education; SESI Bahia.

INTRODUÇÃO

Este artigo se refere a uma investigação que teve como problemática a necessidade de examinar como ocorriam as práticas de gestão na educação de jovens e adultos (EJA), oferecidas pelo Serviço Social da Indústria (SESI), no estado da Bahia. O objetivo foi investigar, a partir dos olhares dos sujeitos que trabalhavam com a EJA/SESI/Bahia, como ocorria a gestão nesse contexto e qual o estilo predominante. Para assegurar a pluralidade de visões sobre o fenômeno estudado, foram investigados 19 dos 34 profissionais da EJA. A amostra foi composta por gestores educacionais, coordenadores pedagógicos, docentes, pessoal técnico pedagógico e assessores de educação de 11 cidades distintas na Bahia.

Os autores discutem a temática à luz de teóricos como Barbosa (1995), Campos (2004), Castro (1998), Amorim (2012), Freitas e Pilla (2006), Cury (2002), Diniz-Pereira (2006), Gadotti e Romão (2004), Libâneo (2001), Lück *et al* (2012), entre outros.

A organização do artigo abrange a introdução que destaca a problemática, os sujeitos, os teóricos referenciados e o objetivo do estudo; em seguida estão: a trajetória da investigação, a fundamentação teórica que subsidiou os conceitos de referência; comentários sobre a EJA e o SESI no contexto estudado, os quais delinham o cenário institucional tratado; as vozes dos sujeitos e a gestão da EJA/SESI Bahia com a apresentação dos dados coletados e analisados; e, por fim, as principais conclusões e caminhos possíveis de serem seguidos.

TRAJETÓRIA DA INVESTIGAÇÃO

A pesquisa, que deu origem a esse texto, fez parte do conjunto de atividades realizadas no âmbito do programa de Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos- MPEJA - da Universidade do Estado da Bahia.

O trabalho investigativo examinou a partir da abordagem quali-quantitativa, as práticas da gestão na EJA/SESI, incluindo aspectos pedagógicos. A opção pela linha qualitativa decorreu do caráter do objeto de estudo, que se constitui nas práticas da gestão da EJA/SESI Bahia, face às considerações de Haguette (1992, p.63) ao afirmar que: “[...] os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e sua razão de ser”. São importantes para a sinalização de acertos, erros e desvios dos propósitos iniciais; possibilitam a correção de rota e a identificação de aspectos positivos e negativos, potencialidades e fraquezas, assim como a necessidade ou não de mudanças nos processos e nos resultados. A abordagem qualitativa e a quantitativa se complementam e oferecem maior entendimento com relação à análise dos dados e a conclusão dos resultados.

Por isso, nesta investigação optamos pela convergência dos métodos qualitativos e quantitativos, pois segundo Flick (2004), eles proporcionam legitimidade aos resultados, proporcionando uma visão de totalidade e não de reducionismo da realidade. É por isso que, no entender de Creswell (2007), o método misto ou combinado incorpora as duas abordagens qualitativa e quantitativa. Além disso, segundo o autor, a abordagem quali-quantitativa proporciona maior integração dos dados e das informações, configurando uma visão de totalidade do elemento investigado.

O instrumento de investigação foi o questionário, que foi elaborado, especificamente, para a coleta de dados, e enviados, após contato telefônico, por internet para o universo de 34 profissionais. Foram professores, gestores e coordenadoras pedagógicas que atuavam na EJA/SESI/BA e concordaram em participar da investigação. Os questionários foram respondidos por mais da metade desse universo, ou seja, 56%, equivalendo a 19 membros do corpo de profissionais atuantes. Eles compuseram a amostra, que ficou constituída por nove docentes, seis coordenadores pedagógicos e dois gestores educacionais, uma técnica pedagógica e uma assessora de educação. Os critérios de seleção dos sujeitos participantes da pesquisa foram: a) estar trabalhando com a EJA/SESI/BA.; b) concordar em responder aos instrumentos de coleta de dados por internet; c) assinar o termo

de consentimento livre e esclarecido; d) abranger os 11 municípios baianos nos quais o SESI mantinha EJA; e) garantir a inclusão de participantes das cinco regiões do estado da Bahia: norte, oeste, sudeste, sul, região metropolitana de Salvador - RMS-, região central, conforme pode ser visto na Figura 1- Dimensão territorial da pesquisa.

Em termos geográficos, estavam distribuídos em onze cidades baianas onde a EJA/SESI foi oferecida, a saber: Salvador, Vitória da Conquista, Feira de Santana, Juazeiro, Luís Eduardo Magalhães, Ilhéus, Barreiras, Eunápolis, Itapetinga, Brumado e Jequié.

A figura 01, a seguir, aponta os 11 municípios participantes do estudo, onde podemos visualizar a dimensão territorial da pesquisa e perceber a extensão do território baiano composto por 417 municípios.

FIGURA 1. Dimensão territorial da pesquisa



Fonte: elaborado pelos pesquisadores, 2017.

Todos os componentes da amostra trabalhavam em aspectos relacionados com o curso pesquisado. Embora, com responsabilidades distintas, todos desenvolviam as atividades na perspectiva da gestão da EJA, sendo, portanto corresponsáveis pelo sucesso e insucesso do percurso e dos resultados da formação institucionalizada, conforme ensina Libâneo (2001).

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com perguntas abertas e fechadas, visando atingir o objetivo proposto. A coleta de informações foi realizada entre os meses de agosto e setembro do ano de 2015, via internet, com o uso do questionário do Google Drive, devido à diversidade de cidades abrangidas e a

dificuldade de acesso físico, o que implicaria em recursos financeiros e tempo para deslocamento entre as onze cidades baianas pesquisadas.

Os questionários respondidos e recebidos foram categorizados, codificados para proteger a identidade dos respondentes de acordo com o código de ética das pesquisas sociais. Posteriormente, foram tabulados conforme categorias de análise definidas a priori. Essas categorias foram acrescidas de novas que surgiram no percurso investigativo.

As respostas mais frequentes e relevantes, com relação aos objetivos traçados foram selecionadas e analisadas e algumas categorias de análise acrescentadas. As ideias chave, isto é, as mais frequentes e pertinentes no entendimento dos pesquisadores, foram transformadas em nuvens de palavras, um recurso gráfico que explicita graficamente a frequência das palavras contidas nas respostas registradas. Quanto mais frequente no texto, maior a fonte usada para destacar o termo na nuvem de palavras. Para a análise, foram construídas categorias a partir do referencial teórico e a pertinência com as informações obtidas.

PERSPECTIVA DA GESTÃO EDUCACIONAL

A gestão educacional pode ser entendida como o gerenciamento da escola em todas as suas facetas, partes constituintes e finalidades. Envolve procedimentos e pessoas com diversidade de perfis e funções, anseios, interesses, conflitos e objetivos (LUCK, 2008). Contudo, deve manter o foco no atendimento à atividade fim do percurso educativo e aos objetivos do programa de ensino. Santos, Souza e Amorim (2015) afirmam que as atribuições da gestão estão voltadas para a construção do fazer escolar de forma partilhada. Na prática cotidiana da escola, a tomada de decisão, a preparação de pessoal, os encaminhamentos, as intenções não podem afastar-se dos objetivos, metas e ações definidas coletivamente, salvo imprevistos e mudanças requeridas para atender necessidades específicas não consideradas no planejamento inicial.

Entendemos que as organizações educacionais são organismos abertos que trocam insumos com o contexto e com as pessoas que as compõem (LIBÂNEO, 2001). Neste sentido, para serem bem-sucedidas, requer o que a literatura corrente chama de gestão participativa. Esse tipo de gestão se realiza com a cooperação, comunicação e participação de todos os envolvidos na e pela organização.

Nessa nova concepção, a cadeia de comando deixa de ser verticalizada e se torna mais cooperativa e comunicativa. Mas, mesmo

sob essa concepção, não há dúvidas de que a gestão da educação abraça o planejamento, a organização, a avaliação, a supervisão e a implementação dos caminhos educativos, sendo ainda referida como administração, pensamento comum no início do século passado. Já Cury (2002, p.165) avança e se distancia do conceito tradicional ao definir que: “[...] a gestão é um modo democrático de gerenciar uma realidade exercitada pela comunicação, pelo desenvolvimento coletivo e pelo diálogo”. O pensamento de Cury é compartilhado por teóricos como Freitas e outros, que incorporam o conceito de participação ao de democracia em todas as instâncias da educação. Neste sentido, há uma nuance inclusiva ao se discutir a gestão democrática e participativa da educação, a qual encontra sua legitimação e respaldo na Constituição Federal de 1988 – CF/88, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB –Lei 9394/96, no atual Plano Nacional de Educação- PNE- Lei 13.005de 2014, no PNE anterior- Lei 10.172/ 2001, assim como nas demais legislações, pareceres e decretos que sucederam.

No espírito da redemocratização do país, iniciada na década de 1980, a Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inciso VI, determina “gestão democrática do ensino público na forma da lei”. O mesmo ensinamento está contido no artigo 14º da referida LDB/96aose referir à gestão democrática com “participação das comunidades escolar e local...”, conforme apresentado a seguir:

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, LDB, 1996, p. 4)

Ora, segundo o entendimento corrente, os conselhos gestores são a expressão da participação das comunidades representadas pelos eleitos democraticamente. São conselhos que tem uma atividade participativa no âmbito das instituições educacionais, fortalecendo os processos pedagógicos, administrativos e financeiros. Segundo Souza (2009), a gestão democrática da educação é uma atividade política no qual os envolvidos identificam problemas, planejam, deliberam, encaminham soluções, acompanham, controlam, avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola e dos estudantes, assim como definem objetivos relevantes para os representados e a sociedade.

O envolvimento dos implicados caracteriza a gestão participativa realizada, no sentido de buscar soluções alternativas

para problemas pedagógicos, administrativos, financeiros, relacionais e otimizar a qualidade da educação oferecida. Para dar certo é preciso o diálogo com membros internos e externos à organização escolar; apoiado no reconhecimento e respeito às especificidades técnicas de cada uma das diversas funções presentes na escola e na sociedade. A participação efetiva de todos os segmentos das comunidades escolar e local, o respeito às normas coletivamente construídas para apoiar a tomada de decisões e a garantia de acesso às informações são basilares para os procedimentos gestores. Essa postura requer transparência, ética e a responsabilidade de cada um dos cidadãos, pois a escola é de todos e para todos, uma vez que a educação eleva tanto a qualidade de vida do ser humano, quanto à possibilidade de engajamento no mundo laboral, possibilitando melhoria da qualidade de vida em sociedade.

A participação democrática é fenômeno político que propicia a formação do cidadão para agir em ações conjuntas, manter diálogo com o coletivo, conhecer e observar as normas de referência construídas para orientar os cidadãos, assim como propor novas normas. É por isso que Freitas e Pilla (2006, p. 17) enfatizam a relevância de “[...] conceitos técnicos, políticos e humanos” imprescindíveis a formação de comunidades de diálogos, proposições e ações no campo educacional. A literatura sobre educação nos últimos 21 anos tem reforçado a importância da participação política da comunidade escolar e local na tomada de decisão, do acompanhamento e da avaliação das atividades educacionais institucionalizadas.

Nessa perspectiva, Amorim (2012) tem colocado a importância de a comunidade participar das atividades que dizem respeito à vida escolar, destacando o caráter participativo, democrático e integrador da sociedade com as instituições de ensino. Da mesma forma, Lück (2008) enfatiza o valor social, laboral e democrático da participação da comunidade no cotidiano escolar. Segundo ela, são laços institucionais que valorizam muito o sentido social da escola e promovem a cidadania.

Autores como Freitas (2006) e Libâneo (2001) enaltecem também a participação efetiva da sociedade no comando do destino educativo da escola. A participação dos sujeitos sociais revela a transparência da gestão da escola, do trabalho que ali é realizado, mais ainda, quando se trata de uma instituição de ensino que lida com adolescentes e pessoas jovens e adultas. A valorização do processo educativo ocorre pelo fortalecimento e a integração do trabalho coletivo e pela ampliação da visão de mundo que a sociedade tem a respeito da escola. Por isso, entendemos que a experiência que a

comunidade revela em seu dia a dia, junto com a busca de processos gestores contemporâneos pode integrar e dinamizar o sentido político, laboral e social que a escola deve promover.

Assim, consideramos que todas as pessoas interessadas na escola e na educação, que valorizam a qualidade social e educacional, precisam atuar política e democraticamente para fortalecer a cidadania institucionalizada e a preparação qualitativamente pertinente dos envolvidos com educação. A ênfase atual contempla o trabalho coletivo, o diálogo e o colaborar com o planejamento e a tomada de decisões, ações estratégicas para aprimorar resultados e a consciência cidadã. No caso específico, acreditamos requer a participação da comunidade interna e externa à EJA/SESI Bahia, da sociedade, dos empresários e empregadores, da Confederação Nacional da Indústria (CNI), das Secretarias de Educação do Estado e dos municípios. Os motivos são óbvios: implementar uma educação que qualifique os estudantes para a vida cidadã e laboral.

Neste sentido, podemos observar as conceituações defendidas por Amorim (2012), Freitas (2006) e Libâneo (2001), que corroboram com a hipótese de que a participação na gestão da educação possibilita a formação qualificada dos educandos, para atingirem objetivos coletivos e individuais, que podem contribuir com os contextos social e laboral.

O SESI E A EJA NO CONTEXTO ESTUDADO

A indústria brasileira se desenvolveu muito entre os anos de 1929 e 1937. O cenário internacional era bastante conturbado com conflitos políticos em vários países. O Brasil vivia dificuldades políticas e precisava preparar pessoas para as mudanças introduzidas pela recente industrialização. Os empresários da época, liderados por Roberto Simonsen e Euvaldo Lodi, identificaram a necessidade de melhoras relações e a solidariedade entre patrões e empregados, a qualidade de vida do trabalhador e do ambiente de trabalho, assim como as habilidades dos mesmos. Entenderam que trabalhadores mais preparados seriam mais eficientes. Nesse contexto, o presidente Eurico Gaspar Dutra assina, no ano de 1946, o Decreto-Lei nº 9.403 que atribuiu à Confederação Nacional da Indústria (CNI) a tarefa de criar, organizar e dirigir o SESI (SESI, 2008). A iniciativa visava melhorar a qualificação dos trabalhadores brasileiros à época e prepará-los para lidar com as inovações implantadas pela indústria que modificavam o mundo do trabalho no Brasil. Naquele período,

a taxa de analfabetismo no país girava em torno de 56,8% entre as pessoas com 10 anos de idade ou mais.¹

Dentre os propósitos declarados do SESI, estão: cuidar do bem-estar social como base para o desenvolvimento econômico, apoiar a indústria e o trabalhador, assumir desafios da formação continuada para atender à indústria brasileira no novo contexto do trabalho que se instala no Brasil. Uma população com ensino de qualidade é uma força potencial para o desenvolvimento industrial e econômico. Estudo elaborado pela CNI (2011) mostrava que mais de dois terços da indústria nacional careciam de trabalhadores qualificados. O país precisava de mão de obra qualificada para a indústria e de todas as formas de educação, formais, informais e não formais, pois como afirma Castro (2012, p.10) “[...] a educação profissional é apenas uma parte da educação para o mundo do trabalho”.

Assim, o SESI seguiu promovendo oportunidades educativas. Atualmente, oferece ensino fundamental com a duração de nove anos, educação em período integral, ensino médio em continuidade ao ensino fundamental, ensino médio articulado com a educação profissional desenvolvida pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e a educação de jovens e adultos (SESI, 2008).

A EJA é uma das ações estratégicas do SESI Nacional para atender à demanda da população e da indústria que exigem continua melhoria da qualificação dos trabalhadores, visando aumentar a produtividade e manter a capacidade competitiva do Brasil. É destinada a jovens e adultos trabalhadores, empregados ou desempregados da indústria que não concluíram seus estudos na idade considerada “própria” no artigo 37 da LDB/9394/96.

Na Bahia, o SESI iniciou as suas atividades no ano de 1948, com ações e programas de assistência jurídica, médica, odontológica, alimentar, ações esportivas e culturais. Atualmente atua em vários segmentos tendo suas atividades pautadas nas áreas de Educação e Qualidade de Vida do trabalhador da indústria e seus dependentes. Mantém programas de educação básica regular, educação de jovens e adultos (EJA) e educação continuada articulada às necessidades de qualificação de mão de obra voltada para a indústria.

A atuação da EJA no SESI Bahia começou nos anos 1990, quando foram implantadas as primeiras salas de aulas na região metropolitana de Salvador e Litoral Norte (SESI, 2008). Entre os anos de 1996 e 2014, houve 105.002 matrículas na EJA SESI Bahia, conforme pode ser observado na Tabela 1 a seguir.

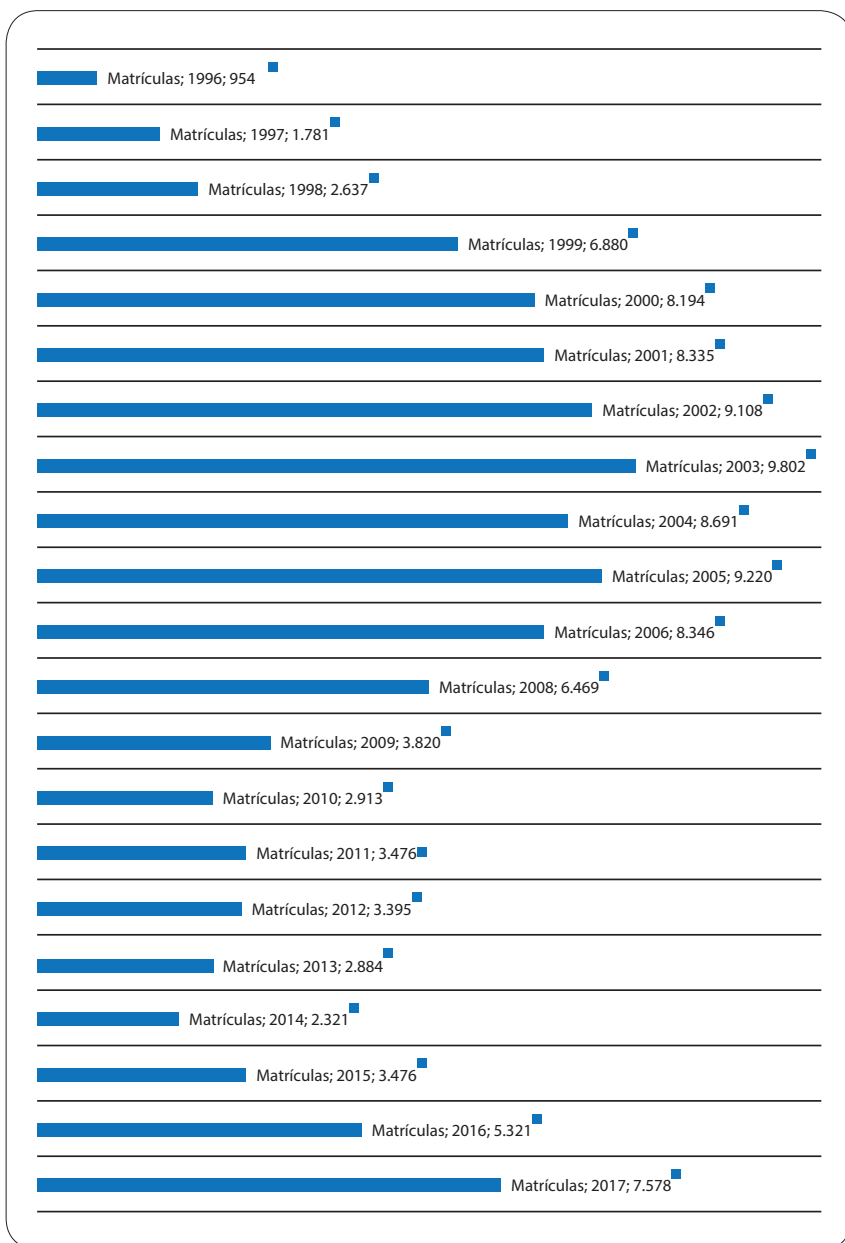
QUADRO 1. Matrícula na EJA/SESI/Bahia - 1996 a 2017

Ano	Matrículas	Ano	Matrículas
1996	954	2008	6.469
1997	1.781	2009	3.820
1998	2.637	2010	2.913
1999	6.880	2011	3.476
2000	8.194	2012	3.395
2001	8.335	2013	2.884
2002	9.108	2014	2.321
2003	9.802	2015	3.476
2004	8.691	2016	5.321
2005	9.220	2017	7.578
2006	8.346	Total	115.601
2007	5.776		

Fonte: Relatório do SESI (2017).

Os números de matrículas têm flutuado; em 1996, foram 954; nos anos seguintes houve um aumento substancial, atingindo, em 2003, 9.802 matrículas. Esses números decresceram. Em 2015, o total de matriculados na EJA/SESI/Bahia atingiu apenas 3.476.

Em 2013, o SESI Bahia muda a sua forma de atuação, ofertando a EJA na modalidade a distância. A partir dessa mudança, houve incremento significativo no número de jovens e adultos estudantes desta modalidade de ensino, 7.578 jovens e adultos efetivamente se matricularam nesse curso no ano de 2017.

GRÁFICO 1. Matrícula na EJA/SESI/Bahia - 1996 a 2017

Fonte: Adaptado do relatório do SESI (2017).

A EJA/SESI/Bahia já registrou mais de 115 mil alunos matriculados. Entre os anos de 1999 a 2008 houve uma concentração

maior de matrículas, provavelmente, como reflexo das oportunidades de emprego no segmento da construção civil no estado da Bahia e políticas de subsídios do SESI Nacional que possibilitaram a operacionalização de turmas em grande escala. O decréscimo de matrículas, iniciado no ano de 2009 ocorreu no cenário nacional de crise financeira, influenciando diretamente o segmento da construção civil, cujos trabalhadores constituem um dos contingentes que mais tem demandado a EJA/SESI/Bahia. As crises econômicas e políticas têm impactado na demanda e oferta da EJA no estado da Bahia.

Considerando os ensinamentos de Xavier (2008, p.14), concordamos com a assertiva que:

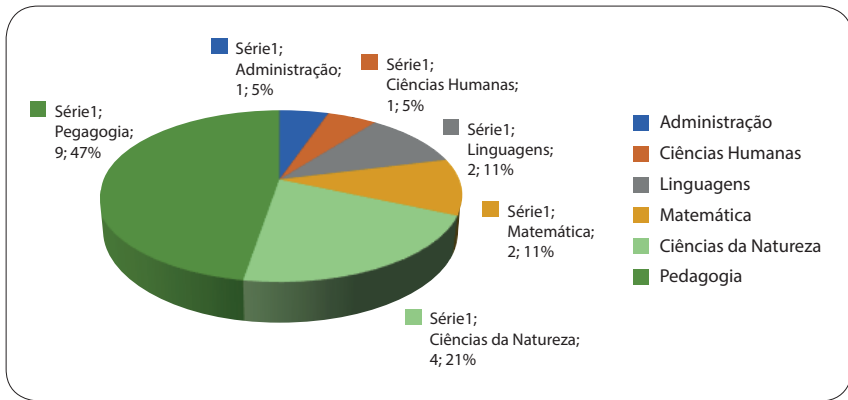
[...] a prática educativa na EJA está vinculada a um projeto de sociedade comprometido com o estranhamento das desigualdades sociais e da exclusão. Essa prática, então, tem vistas a transformação dessa sociedade excludente, bem como ao reconhecimento da diversidade dos sujeitos, da multiplicidade de suas práticas e de suas variadas formas de inserção no mundo social, como ainda de suas trajetórias, necessidades e projetos.

O foco da EJA/SESI/Bahia é a melhoria coletiva. Precisa, pois, considerar a diversidade dos alunos e da indústria, assim como as competências requeridas no mundo do trabalho que se depara com mudanças e inovações constantes. A tarefa é complexa, com foco na elevação e manutenção da qualidade dos resultados obtidos na preparação dos jovens e adultos e, por extensão, no mundo do trabalho.

AS VOZES DOS SUJEITOS E A GESTÃO DA EJA/SESI/BAHIA

O questionário para registrar as informações solicitadas continha dois grupos distintos de inquirições. O primeiro grupo objetivava colher informações demográficas sobre os pesquisados. O segundo grupo, composto por vinte e oito perguntas, visava desvelar os olhares sobre as práticas de gestão da EJA/SESI/Bahia. A seguir comentamos dados relativos à função profissional e formação acadêmica dos sujeitos da pesquisa.

Com relação à função, nove (9) deles são docentes, seis (6) coordenadoras pedagógicas, duas (2) líderes/gestores, uma (1) técnica pedagógica e uma (1) assessora de educação continuada. Em relação à formação acadêmica, nove (9) são graduadas em pedagogia, quatro (4) em ciências da natureza, duas (2) em matemática, duas (2) em linguagens, uma (1) em ciências humanas e uma (1) em administração, conforme apresenta o Gráfico 1 a seguir.

GRÁFICO 2. Formação acadêmica dos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os docentes representaram 47% do total dos que responderam ao questionário; esses não exercem oficialmente cargos de coordenação ou de gestão. Essa informação é importante para entender a prática da gestão, a partir do olhar de quem está imbricado no aspecto educativo institucional, mas não ocupando diretamente cargos identificados como de gestão na instituição pesquisada. No entendimento dos pesquisadores, essas pessoas contribuem para a gestão, uma vez que, na prática, participam de algumas decisões que impactam na gestão e no pedagógico.

Um total de 95% dos sujeitos declarou que são licenciados em seis áreas distintas. O alto índice de licenciados permite projetar uma percepção positiva sobre os profissionais que atuam na EJA/SESI/Bahia. Há probabilidades também, em tese, que exerçam suas atividades com competência pedagógica.

Contudo, Soares (2008) afirma que, até o ano de 2006, as licenciaturas, em geral, não incluíam discussões teóricas sobre a EJA, nem a prática sistemática. Esse fato pode indicar que, embora esses profissionais sejam licenciados, é possível que não tenham sido preparados, durante o curso inicial de licenciatura, para atuar com e na modalidade de educação de jovens e adultos. A verdade é que só recentemente essas discussões vêm paulatinamente sendo incluídas nos currículos dos cursos de licenciatura. A inclusão referida está relacionada à demanda da população por cursos de EJA e ao trabalho de Paulo Freire com a alfabetização de adultos iniciado nos anos de 1960, que terminou por abrir espaço para preparação desse novo profissional e valorizar os jovens e adultos que buscavam a educação escolar. Só recentemente, a formação de professores e de gestores passou a incluir princípios teóricos e práticos que respaldam a educação

de jovens e adultos, o que pode ocorrer nos cursos de graduação ou de pós-graduação (MAIA; DUQUES; FREITAS, 2015).

QUADRO 2. Compreensão da gestão na EJA

Alternativas	%
1. Administração dos recursos materiais e humanos, o planejamento das atividades, a distribuição de funções e tarefas, na relação interpessoal de trabalho e poder em EJA.	47%
2. O envolvimento da comunidade local e escolar no estabelecimento das finalidades e adequação dos meios de modo a garantir à escola de EJA o papel de transformação social.	32%
3. A forma de organizar e gerenciar todo o trabalho na escola, de maneira a cumprir metas e objetivos estabelecidos pelo sistema para EJA.	21%

Fonte: Elaboração dos pesquisadores, 2017.

Com o objetivo de captar as compreensões sobre a gestão da EJA e de sua prática, incluímos nos questionários alternativas que respaldam estudos sobre o tema. Embora todas as alternativas sejam possíveis e válidas, cada uma delas advém de perspectivas distintas sobre o fato estudado. O Quadro 1 resume a frequência relativa das alternativas assinaladas indicando a compreensão do que seja a prática da gestão da EJA/SESI/Bahia. A primeira alternativa elencada recebeu a maior frequência, ou seja, 47%. A mesma revela o entendimento de que a gestão envolve “Administração dos recursos materiais e humanos, o planejamento das atividades, a distribuição de funções e tarefas, a relação interpessoal de trabalho e poder em EJA?”. Analisamos esta perspectiva e observamos que parte significativa dos respondentes da investigação valoriza na gestão da instituição, os aspectos de planejamento, de administração e das relações interpessoais, colocando a atividade meio como sendo fundamental no desempenho institucional da vida escolar.

A segunda alternativa recebeu 32% das respostas, desvelando que menos da metade dos respondentes compreende a importância da participação das comunidades interna e externa à EJA/SESI, na tomada das decisões gestoras. Este é um ponto de destaque que pode revelar a dificuldade que a comunidade tem para fortalecer o sentido da democracia participativa, no seio de uma instituição de ensino, que precisa, cada vez mais, da integração dos membros internos e externos da sociedade.

A terceira alternativa, com 21% da frequência, indica que o cumprimento das metas e dos objetivos constituem o foco da gestão. Isto revela parte da problemática vivida pelos gestores, professores

e pessoal da coordenação, que valorizam em parte o cumprimento das metas e dos objetivos institucionais, que são determinados nos programas e nos planos vivenciados no âmbito do SESI/BA.

Já a questão “O que você compreende por gestão democrática da EJA” revelou que a maioria (58%) afirmou ser “a implementação na escola de mecanismos de participação da comunidade escolar e local, tais como eleição direta para diretor, grêmio estudantil, conselho escolar”.

A segunda opção mais escolhida, representando 42% das respostas, evidencia que a gestão democrática é aquela que possui “[...] a definição clara dos papéis e definição de responsabilidades dos agentes da escola, tais como diretor, coordenador, professor e aluno”. No primeiro caso, há clara aceitação da participação da comunidade e dos órgãos colegiados na condução da gestão. Contudo, a prática cotidiana não retrata essa compreensão e, por vezes, a tradicional definição de papéis fica sobreposta à implementação de mecanismos de participação da comunidade na escola. Essa informação evidencia que nem sempre a teoria e a prática se aliam à gestão da EJA.

Segundo Gadotti e Romão (2004), as escolas passam por sérios problemas, dificultando assim o bom andamento das propostas pedagógicas, levando o gestor a buscar soluções que estão além da condição escolar. Ou seja, há questões que dizem respeito às prioridades e ao investimento governamental em políticas sociais, ficando a escola limitada pelas mesmas e precisando lidar com questões externas, fora do ambiente escolar, para ter mais alcance de qualidade.

Com relação à eficácia da gestão em EJA, 68% dos pesquisados responderam que ela acontece quando “Existe Liderança pedagógica propositiva, firme, competente profissionalmente, que valoriza o desempenho tanto da equipe escolar como dos alunos”. Já a proposição “Existe capacitação centrada na prática, nos resultados e nas dificuldades que envolvem a equipe, com certo controle da própria escola sobre conteúdos e metodologias” foi assinalada por 32% dos respondentes.

As duas proposições assinaladas estão em consonância com a literatura vigente. Para Nigel Brooke (2014), uma escola eficaz é aquela que ensina bem os conteúdos curriculares e se preocupa com o aluno de maneira global, com a formação de valores, ética e cidadania e a criação de oportunidades. Estendendo este conceito à EJA, é possível além de enfatizar os elementos citados por Brooke, ressaltar a criação de oportunidade de trabalho aliadas à capacitação para exercer atividades profissionais cada vez mais demandantes.

Relevante, também, é o desenvolvimento da criatividade e da adaptabilidade como essência para a inserção e manutenção dos jovens e adultos em condições de usufruírem das escassas

possibilidades de trabalho, em períodos tão incertos, quanto o cenário econômico atual. Brooke (2014), na mesma entrevista dada à Revista Gestão Escolar, ressalta as variáveis que impactam na eficácia dos resultados escolares, a exemplo da formação de professores e de gestores, da infraestrutura, do clima de trabalho e do próprio funcionamento da escola enquanto instituição.

Na continuidade investigativa, indagamos se as condições de trabalho, envolvendo salário, jornada, motivação e relações interpessoais interferem na eficácia da gestão da EJA. O resultado foi positivo, um total de 95% das respostas afirmou que há uma relação positiva desses elementos sobre o desempenho. Ficou evidente que a remuneração salarial, adequada jornada de trabalho e bom clima organizacional são fatores cruciais para o apoio ao processo de gestão educacional. Mas, além desses fatores, é igualmente importante que os trabalhadores da educação nominados: gestores, professores, coordenadores, pessoal de apoio, familiares e demais membros da comunidade, sintam-se valorizados a partir do reconhecimento de suas ações.

FIGURA 2. Nuvem de palavras destacando os assuntos mais recorrentes com relação à gestão escolar.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Para o levantamento das palavras mais recorrentes, utilizou-se o site WordArt.com que permite criar nuvem de palavras a partir de variados textos. É uma ferramenta gratuita que permite categorizar as palavras mais repetidas nos registros escritos. As palavras destacadas em cores e em tamanho foram as mais recorrentes, sendo organizadas em forma de Nuvens de palavras, pois ajuda a visualizar graficamente os assuntos mais comentados sobre a gestão escolar pelos membros da amostra selecionada. As palavras de maior destaque nesta categoria de análise foram aprendizagem, trabalho, equipe, capacitação, liderança

participativa e participação, gestão, ensino, EJA. Esses destaques podem ser entendidos pela importância que a gestão participativa representa para o desenvolvimento do trabalho de ensino, de formação de equipes e de aprendizagem. É possível afirmar que a participação é valorizada nesse contexto. Contudo, esta pesquisa evidencia que ainda é um desafio efetivar o acatamento de lideranças participativas e a participação das comunidades escolar e local nas decisões da gestão.

A pesquisa identificou diferentes perspectivas nos olhares daqueles que ocupavam cargos de gestão e dos que não os ocupavam. Ao serem indagados sobre questões gestoras, aqueles que não estavam como gestores destacaram os seguintes aspectos: a) “Liderança propositiva, colaborativa, participativa e democrática - a liderança levanta propostas que dão apoio para operacionalização, além de deixar espaço aberto para opiniões e sugestões”; b) “Entendimento das particularidades da EJA”; e c) “Ações efetivas e contextualizadas que favorecem a aprendizagem do trabalhador da indústria”. Em contrapartida, os que eram gestores apresentaram como aspectos positivos a valorização do trabalho em equipe, a capacitação continuada, a gestão das competências, foco no resultado e nos aspectos humanos e financeiros.

Em relação aos aspectos negativos, os não gestores explicitaram “Burocracia nos processos”, “Número elevado de demandas para uma equipe pequena” e “Centralização de funções”. Os gestores enfatizaram a falta de autonomia financeira, baixos salários, escassez de recursos, falta de docentes com formação em EJA e excesso de trabalho como pontos negativos. Os demais respondentes revelaram a burocracia nos processos, número elevado de demandas de trabalho, má organização dos papéis de cada profissional e a centralização de funções como aspectos negativos.

Os aspectos positivos detectados contradizem os pontos negativos. Por um lado, há menção à liderança participativa e democrática; por outro lado há referência a centralização de funções. Os dois itens são contraditórios, uma vez que em uma gestão participativa e democrática as funções não devem ser centralizadas, mas sim compartilhadas, favorecendo a participação e implicação de todos os envolvidos.

Apesar das contradições evidenciadas, os participantes consideram a gestão participativa como fundante na gestão da EJA/SESI/Bahia. O significado desse modelo está nos ensinamentos de Lück *et al* (2012, p. 25) sobre:

As experiências observadas em todo mundo, com relação à gestão escolar democrática, sugerem que a essência da abordagem participativa e dos seus conceitos balizadores residem no fato dos gestores de escolas serem profissionais capazes e trabalharem para construir a escola.

Embora os participantes revelem a gestão participativa como algo importante para uma educação democrática, esta pesquisa evidencia que o modelo de gestão da educação de jovens e adultos instalado no SESI/Bahia possui um viés participativo, mas divergente dos conceitos de gestão democrática, entendido e aplicado em instituições públicas, por causa das especificidades organizacionais da instituição. Com isso, entendemos que não tem sido ampliado o processo democrático como defendem Libâneo (2001), Lück (2012) e Amorim (2012). Ou seja, que a gestão democrática comporta a efetivação dos sujeitos sociais na concretização das mudanças gestoras e qualitativas no âmbito das instituições de ensino.

No quesito relações interpessoais, destacaram-se a importância da sinergia entre os pares, a valorização da equipe e do trabalho, a afetividade, a participação de todos os envolvidos com o ensino-aprendizagem, a gestão e liderança participativa, a democratização do acesso ao processo pedagógico. Tanto os aspectos comportamentais quanto os procedimentais listados, a saber: trabalho em equipe e colaborativo, liderança propositiva, descentralizações de responsabilidades são importantes para que o gestor reflita o quanto e como pode contribuir para que a harmonia do clima organizacional e a prática da gestão participativa, facilitando o envolvimento de toda a equipe no percurso pedagógico.

Barbosa *et al* (1995, p. 3) descrevem que:

[...] gerenciar uma organização é promover o relacionamento harmônico entre os diversos setores nela existentes, de modo que ela possa atingir seus objetivos da maneira mais perfeita e mais econômica possíveis. Gerenciar é também dotar cada setor ou departamento de elementos (métodos, técnicas e ferramentas) que permitam as pessoas realizarem seu trabalho de forma produtiva e feliz, em consonância com os objetivos da organização.

Nesse sentido, é preciso que a escola enquanto uma organização da sociedade tenha objetivos, princípios e valores que fortaleçam a integração e o diálogo permanente entre os membros da comunidade escolar (AMORIM, 2007). Têm ocorrido avanços no sentido de aumentar a participação da comunidade escolar nas decisões pedagógicas e no estabelecimento da gestão participativa. As mudanças estabelecidas estão caminhando para uma maior participação da comunidade escolar e local nas decisões dos cursos, currículos e programas, assim como na própria gestão.

No que se refere à autonomia escolar em EJA, as informações colhidas estão sintetizadas no Quadro 2. Essas são bastante representativas, pois, selecionaram as alternativas que mais se aproximam daquilo que, no entendimento deles, é o mais significativo.

QUADRO 3. Autonomia escolar

1. A gestão da EJA/SESI/Bahia tem buscado a construção coletiva da autonomia, por meio da implementação de canais de participação e compartilhamento de poder.	47%
2. A comunidade escolar ainda não implementou ações efetivas na busca da Autonomia escolar.	21%
3. A autonomia escolar ainda não é discutida no contexto da EJA.	21%
4. A unidade escolar é autônoma, possuindo as condições político-administrativas e Pedagógicas para o exercício dessa prerrogativa.	11%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Ao tratar da autonomia da gestão da EJA/SESI/Bahia, 47% declararam que há um esforço coletivo para efetivar a autonomia; entretanto 21% destacaram que a comunidade escolar ainda não efetivou as ações referentes à busca da autonomia e 21% registram que a autonomia ainda não é uma temática discutida no contexto da EJA. Como ponto de atenção, 42% dos entrevistados contradizem os 47% que afirmam que há um esforço no sentido da autonomia. O que revela uma possível insatisfação dos entrevistados quanto ao modelo de gestão implementado pela EJA/SESI/Bahia.

Algumas definições carecem de maior reflexão e debate para amadurecimento, mas de uma maneira geral, a preocupação com a autonomia faz parte dos conceitos discutidos pelos profissionais da EJA/SESI/Bahia. Os resultados da pesquisa demonstram iniciativas em busca da construção coletiva e gestão participativa, entretanto é possível observar, pelos resultados da pesquisa, que há melhoras a se fazer e que o modelo de gestão vivenciado está relacionado às percepções dos 42% dos entrevistados, em relação à autonomia escolar, quadro 2 acima.

Em seguida, destacamos algumas das vozes de respondentes selecionados expressas nas questões abertas do questionário aplicado. As reflexões são os anseios dos entrevistados e não, necessariamente, o modelo de gestão vivenciado na EJA/SESI/Bahia. Esses estão nomeados por letras do alfabeto para preservar a identidade. O respondente “A” escreveu que:

“[...] a autonomia da escola está atrelada na liberdade de regimentar, idealizar e operacionalizar os aspectos administrativos e pedagógicos frente a sociedade em constante e intensas mudanças, para que a mesma possa se adequar da melhor forma possível.

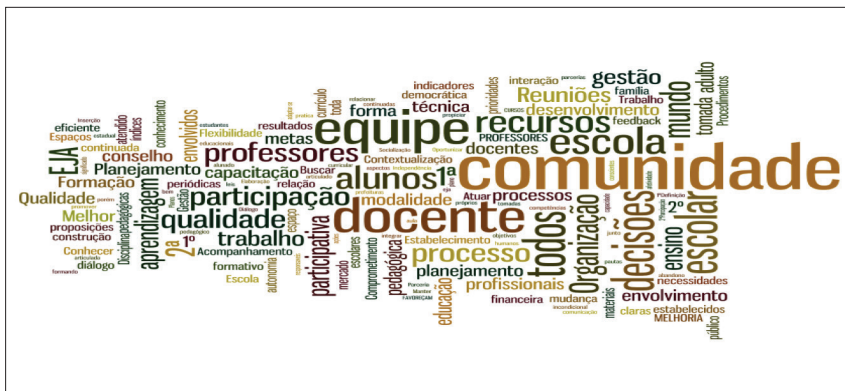
O respondente “B”, por sua vez, declarou que considera a autonomia da instituição, como sendo: “[...] caracterizada pela descentralização do poder e que direciona seus esforços para manter a qualidade do ensino através da gestão das esferas administrativa, financeira, jurídica e pedagógica”. O respondente “C” defende que: “A escola deve ser um caminho criativo que consolide os diversos saberes, sempre com distribuição de responsabilidades, fazendo com que a comunicação e o diálogo entre as áreas favoreçam a aprendizagem significativa”.

Essas três declarações afirmam ações necessárias em relação à autonomia da gestão da EJA/SESI/Bahia, da participação e da criatividade. Mas há um longo caminho até conquistar a autonomia que será distinta das escolas geridas pela administração pública. Os olhares estão voltados para o conjunto de reflexão sobre o pedagógico e a gestão, que revela a importância da autonomia administrativa e pedagógica e da criatividade para a consolidação dos saberes.

Como ensinam Gadotti e Romão, o diretor precisa ser um articulador e “Em sua gestão, deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do Projeto Político Pedagógico” (GADOTTI; ROMÃO, 2004, p.102).

A nuvem de palavras da Figura 2 apresenta as palavras mais frequentes, expressas por todos os entrevistados na pesquisa, com relação à compreensão da autonomia nas práticas da gestão da EJA/SESI/Bahia e da qualidade do ensino. As palavras de maior incidência foram comunidade, docente, equipe, decisões, recursos, escolar, todos, mundo, alunos, professores, participação, qualidade, EJA, como pode ser conferido.

FIGURA 3. Compreensão da autonomia nas práticas da gestão da EJA/SESI/Bahia e qualidade do ensino



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Observamos que as palavras de maior destaque são: o questionamento referente à compreensão sobre autonomia nas práticas da gestão da EJA/SESI/Bahia e a qualidade do ensino. A relevância da comunidade está destacada. Referências à autonomia estão contidas nas seguintes frases: “Estabelecer recursos próprios; reduzir os índices de evasão; encaminhar o aluno para formações continuadas quer sejam cursos de graduações ou cursos técnicos profissionalizantes e promover formação continuada para os docentes” (Respondente “F”). É preciso: “[...] capacitação para o mercado de trabalho e envolvimento da equipe gestora nas decisões pedagógicas” (Respondente “D”). Percebemos que a gestão da EJA/SESI/Bahia almeja melhor qualificação e atuação das equipes. Essas proposições estão voltadas para a garantia da qualidade e a eficácia dos aspectos pedagógicos e futura inserção dos discentes no mercado de trabalho, assim como apoio aos que já atuam.

O respondente “C” ressalta a relevância da

[...] organização do espaço colaborativo, para que não se torne vazio, sem objetivos e seja compreendido em sua pluralidade. Espaços em que a educação se dê de forma democrática, porém contextualizada e planejamento eficiente, voltado para o significado da aprendizagem do mundo adulto.

A contribuição do respondente “C” incide ainda sobre a importância de uma “organização, administração financeira e pedagógica equilibrada. Disciplinada e firme para a tomada de decisões, embora flexível para adaptar-se às mudanças”.

Da mesma forma, o respondente “H” pontua como procedimentos importantes os:

[...] estabelecimentos de metas para todos os envolvidos na escola; atuar com currículo contextualizado; recursos materiais e financeiros disponibilizados para o desenvolvimento da modalidade com qualidade no ensino e na aprendizagem; profissional capacitado; avaliação dos profissionais que desenvolvem o serviço com períodos estabelecidos e com plano de correção para os aspectos que apresentem desvios.

Os investigados identificaram alguns mecanismos para aumentar a participação de colaboradores na gestão de EJA, conforme as informações a seguir. O respondente “E” pontua que, para aumentar a participação de todos os envolvidos nos aspectos educativos, é importante: “fazer uma gestão participativa, promover pesquisas e avaliações no processo formativo dos alunos e integrar a comunidade escolar nas decisões e desenvolver ações de coletividade, na escola”.

O respondente “A” afirma que para aumentar a participação é importante que sejam realizadas:

Reuniões objetivas e claras; Organização de planejamentos eficientes, com base na construção coletiva entre o corpo docente; Priorização de metodologias próprias para diálogo com o mundo do jovem adulto; Valorização das leituras de mundo e das experiências que levam ao aprender.

As reflexões apontam caminhos possíveis de se seguir, visando uma melhor qualidade na oferta da educação de jovens e adultos no contexto do SESI. Na mesma linha propositiva, o respondente “B” acredita que é importante a:

[...] criação de um calendário específico para a participação de todos em reuniões que demandam tomadas de decisões que interessem a todos. - Elaboração de pautas equilibradas, claras e rápidas que estimulem a participação contínua de toda a comunidade.

É possível inferir que as reuniões deixavam de ter mais participação pelo fato de não haver um calendário específico e as pautas não estimularem a contribuição dos participantes. Por essa razão, o respondente “B” sugeriu que as reuniões sejam planejadas e organizadas, que tenham objetivos claros e explícitos, marcadas em calendário previsto para que todos possam se organizar com antecipação e participar.

Segundo Libâneo (2001), as novas atribuições exigem do gestor a habilidade da convivência coletiva, a capacidade de gerenciar ambientes cada vez mais complexos, a capacidade de abstração, o manejo de tecnologias emergentes, visão de longo prazo, disposição para assumir responsabilidade pelos resultados, capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar), improvisação (criatividade), disposição para fundamentar teoricamente suas decisões, comprometimento com a emancipação e autonomia intelectual dos funcionários, atendimento às metas e aos objetivos definidos, visão pluralista das situações, honestidade, credibilidade e conscientização das oportunidades e limitações.

Para Castro, a qualificação do gestor para atender aos desafios e demandas é crucial e requer

[...] uma profunda revisão dos processos de formação, nos quais a gestão centrada na coordenação, na liderança, na conjugação de esforços e no desenvolvimento do projeto institucional constitui fatores determinantes da melhoria da qualidade do ensino (CASTRO, 1998, p. 46).

O questionário também continha perguntas sobre a importância do Projeto Político Pedagógico (PPP). Um total de 63% das respostas confirmou que o PPP permite definir metas e objetivos e como atingir resultados previstos; enquanto que 32% revelaram ser um instrumento de gestão que possibilita a responsabilização dos gestores e dos órgãos

oficiais pela atuação da escola, e 5% escreveram que o PPP não vinha sendo efetivado plenamente, pois o gestor não dispunha de autonomia e recursos para viabilizar as metas determinadas.

A segunda questão relacionada ao PPP revelou que 58% dos pesquisados acreditavam na construção coletiva do PPP, com a participação da direção, equipe pedagógica, professores, pais e alunos, enquanto que 42% escolheram outras opções que não contemplam essa participação. Dos 42%, 11% apontaram apenas a participação da direção e equipe pedagógica e 32% dos respondentes apontaram a direção, equipe pedagógica e professores como responsáveis pela construção do PPP, ambas alternativas excluem os alunos. Vale destacar que os principais protagonistas do projeto político pedagógico são os sujeitos, alunos da EJA e que sua participação na construção do PPP é fundante.

O Quadro 3 sintetiza as respostas mais significativas sobre a importância da qualidade do ensino da EJA/SESI/Bahia.

QUADRO 4. Importância da qualidade do ensino da EJA/SESI/Bahia

1. Os professores devem se comprometer mais, porém é preciso que esse comprometimento seja acompanhado de condições efetivas para que seu trabalho possa ser realizado com sucesso.	37%
2. Não se trate apenas do comprometimento dos professores, as condições de organização e funcionamento da escola dificultam a obtenção de resultados mais positivos.	21%
3. Que os professores devem se comprometer mais, sendo oportuna a implementação de mecanismos de avaliação de desempenho e de pelos resultados de seu trabalho.	16%
4. Os professores são comprometidos, porém as condições de seu trabalho não favorecem o pleno sucesso de seu trabalho pedagógico;	16%
5. Este é um problema que não diz respeito apenas aos professores, mas, também, à direção e equipe técnica da escola.	10%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Mediante a análise dessas alternativas, percebemos que 37% dos respondentes acreditavam que as condições de trabalho da instituição educativa interferiam no seu comprometimento com a qualidade do trabalho realizado. Para 21% era necessário melhorar as condições de trabalho na escola, outros 16% também reclamaram das condições de trabalho. Somando esses três percentuais, concluímos que cerca de 74% dos profissionais não estavam satisfeitos com as condições institucionais de trabalho. Enquanto 16% indicaram a

necessidade de avaliação de desempenho e de resultados, apenas 10% estenderam o problema também para os gestores e equipe técnica.

Nesse sentido, Perrenoud (1993, p.94) afirma que,

[...] aparentemente quase todas as críticas do sistema escolar são concentradas no mesmo bode expiatório: a formação de professores, que é considerada demasiada curta, inadequada, insuficiente e antiquada. Mas, ela não merece nem este excesso de honra nem esta dignidade!

Assim, o percentual de insatisfação dos que fazem a EJA/SESI/Bahia acontecer revelou-se alto. É premente debater as causas que levam a este efeito na conjuntura dessa ação, para que os componentes do quadro de funcionários (gestores, professores e demais) não sejam vistos como vilões do sistema educacional, que não se comprometem condignamente com as condições de labor. Além do mais, nem sempre a prática profissional contempla a qualificação adequada para a realidade da EJA na qual o profissional irá atuar ou já atua. Mas, lembrando a assertiva de Perrenoud anteriormente referida, não faz sentido alocar a responsabilidade integralmente à preparação do professor; outros elementos de insatisfações, como, por exemplo, as condições de trabalho, compõem esse panorama

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação sobre as práticas da gestão da EJA/SESI/Bahia permitiu conhecer as vozes e a compreensão dos dezenove participantes (docentes, coordenadores pedagógicos, gestor, líder educacional, técnico pedagógico), radicados profissionalmente em 11 cidades distintas do estado da Bahia. Todos trabalhavam como profissionais na educação de jovens e adultos no Serviço Social da Indústria (SESI/Bahia). Os sujeitos responderam a um questionário “online” com questões abertas e fechadas sobre a prática da gestão, o estilo dominante e sua importância para a qualidade da Educação de Jovens e Adultos. Os resultados, a partir do olhar dos respondentes, confirmaram pouca participação desses profissionais na gestão e revelaram a importância de variáveis que precisam ser incentivadas cotidianamente para melhoria da qualidade, como: a compreensão alargada da gestão escolar, a importância da gestão democrática participativa para a eficácia da gestão. Todas constituem elementos muito importantes para atingir objetivos propostos para a EJA.

Foram destacados, também, os aspectos positivos e negativos inerentes à gestão da EJA. A autonomia da escola foi considerada

como imprescindível para a qualidade. Os achados da investigação evidenciaram a importância do envolvimento dos segmentos escolares nas deliberações institucionais. O PPP, embora compreendido como um instrumento de participação e de diálogo, não é efetivado plenamente pela limitação de recursos e de autonomia, constituindo, pois, uma das prioridades que a gestão da EJA deve consolidar no espaço dinâmico das ações voltadas para elevação da qualidade da EJA.

Dessa forma, consideramos que a problemática e os objetivos almejados foram atendidos, na medida em que foi possível aprofundar as questões inerentes à prática da gestão da EJA/SESI/Bahia a partir dos olhares e da compreensão declarada dos envolvidos no fazer pedagógico e na gestão desse curso. A análise dos dados coletados mostra caminhos já em andamento rumo a uma gestão participativa que proporcione a atuação responsável e a implicação de todos, visando alimentar e atualizar a qualidade das ações gestoras e pedagógicas e, conseqüentemente, melhores resultados. As contribuições foram relevantes para a análise das práticas gestoras e pedagógicas voltadas para a elevação da qualidade, o desenvolvimento da cidadania e a preparação para o trabalho, todo o conjunto que constitui a essência dos cursos da EJA/SESI/Bahia. Os autores agradecem a participação de todos e o acatamento para que a pesquisa fosse realizada.

As vozes convergentes e divergentes expressas durante a pesquisa revelaram visões contextualizadas do desenvolvimento pedagógico e gestor da EJA/SESI/BA e a busca por novos estilos de gestão. As análises conduziram a rotas de mudanças construtivas que necessitam ser empreendidas por todos os profissionais atuantes nesse campo. Não é demais afirmar a relevância de propiciar no cotidiano gestor: a) a consolidação da práxis docente criativa a partir da participação dos envolvidos, b) a gestão participativa como o motor que faz a dinâmica educacional buscar a melhoria contínua de acordo com a realidade das inovações, do trabalho, do perfil e necessidades dos educandos jovens e adultos, alimentando e retroalimentando a vontade de fazer melhor e envolvendo todos para empreender atitudes inovadoras e contextualizadas.

Os participantes destacaram a relevância de condições de trabalho adequadas, assim como a possibilidade de aumentar o envolvimento de todos no âmbito da gestão e da aprendizagem, o papel de cada um no desenvolvimento da aprendizagem, da gestão e da cidadania democrática, dos valores, das competências e atitudes capazes de qualificar adequadamente os jovens e adultos para o mundo social e laboral em constante mudança, - um dos objetivos da EJA/SESI/Bahia.

REFERÊNCIAS

AMORIM, A. **Escola – uma instituição social, complexa e plural**. São Paulo, Viena: 2007.

AMORIM, A. **Políticas públicas em educação, tecnologia e gestão do trabalho docente**. Salvador: EDUNEB, 2012.

BARBOSA, R. F. *et al.* **Implantação da Qualidade Total na Educação**. 1ª ed. Minas Gerais: Littera Maciel, 1995.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** n.º. 9394, 1996.

BROOKE, N. Entrevista. **Revista Gestão Escolar**. São Paulo, 2014. Disponível em <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/nigel-brooke-fala-eficacia-escolar-615027.shtml>>, acesso em 2-04-2016.

CASTRO, A. M. D. A. **Um salto para o futuro: uma solução na capacitação do professor**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Natal, UFRN, 1998.

CASTRO, C. M. **Educação para o mundo do trabalho: a revolução industrial na cabeça dos brasileiros**. Brasília, CNI/SESI, 2012.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). Falta de Trabalhador Qualificado na Indústria. **Sondagem Especial**. CNI, Ano 9, Número 2, Abril de 2011.

CAMPOS, C. J. G. Métodos de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília (DF) 2004 set/out; 57(5): 611-4. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>> Acessado em: 20 set. 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CURY, C. R. J. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. Revista brasileira de política e administração da educação, São Bernardo do Campo, julho/dezembro, 2002.

DALVA, G. QUEIROZ, M. A. Reflexões sobre a formação continuada de gestores escolares — desafios, limites e possibilidades que se imprimem ao programa escola de gestores no RN. **ANPAE**, 2012. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/1comunicacao/Eixo04_37/Gercina%20Dalva_int_GT4.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2015.

DINIZ-PEREIRA, J. Estudos e pesquisas sobre formação de educadores de jovens e adultos: análise dos trabalhos e pôsteres aprovados na ANPEd (2000-2005). In: SOARES, L. (org.). **Formação de educadores de jovens e adultos**. Brasília: MEC/SECAD/UNESCO; Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, K. S. de; PILLA, S. Gestão democrática da educação. In: Pradime: programa de apoio aos dirigentes municipais de educação. **Caderno de Textos**, v. 3. Brasília: MEC, p.13- 70, 2006.

GADOTTI, M. e ROMÃO, E. J. (org.). **Educação de jovens e adultos-teoria, prática e proposta**. Instituto Paulo Freire. 8ª edição. Ed. Cortez, 2004.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 3ª ed.rev. e atual. Petrópolis: Vozes, 1992.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Ed. Positivo. Curitiba, 2008. LÜCK, H. *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2012.

MAIA, M. C. C.; DUQUES, M. L. F.; FREITAS, K. S. de. Políticas de educação de jovens e adultos e o currículo integrado. In AMORIM, A.; FERREIRA, M. C. A.; ALVES, E. V. **Gestão escolar, políticas públicas, projeto político pedagógico em educação de jovens e adultos: os caminhos transformadores da qualidade da escola pública da EJA**. Salvador: EDUNEB, p. 17- 37, 2015.

PERRENOUD, P. **Práticas pedagógicas, profissão docente e formação**. Lisboa, Dom Quixote, 1993.

SANTOS, A. O. S.; SOUZA, A. A.; AMORIM, A. Gestão participativa e autonomia na educação de jovens e adultos. In: AMORIM, A *et. al.* (org.). **Gestão escolar, políticas públicas, projeto político pedagógico em educação de jovens e adultos: Os caminhos transformadores da qualidade da escola pública da EJA**. Salvador: EDUNEB, 2015.

SESI. **O SESI, o trabalhador e a indústria: um resgate histórico**. SESI/DN. – Brasília: SESI/DN, 2008.

SESI. **Programa SESI Educação do Trabalhador, Projeto Político Pedagógico, DR Bahia. Sistema de Educação de Jovens e Adultos – SEJA**. Salvador, 2008.

SESI. **Programa Elevação da Escolaridade Básica na Indústria**. Florianópolis: 2012. Disponível em: http://aindustriapelaeducacao.fiesc.com.br/fmanager/senaimov/publicacoes/arquivo5_1.pdf. Acesso em: 09 abr. 2016.

SOARES, L. Educação de jovens e adultos no Brasil atual: do simulacro à emancipação. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 26, n. 1, p.175-208, jan./jun. 2008.

SOUZA, Â. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. In: **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140, dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2015.

XAVIER, C. F. **Gestão escolar na educação de Jovens e Adultos**. UFMG, 2008. Disponível em:<<http://32reuniao.anped.org.br/arquivos/trabalhos/GT18-5466--Int.pdf>> Acesso em: 07 out. 2015.

NOTAS

¹ <<http://www.tribunapr.com.br/noticias/brasil/como-em-1940-brasil-tem-16-milhoes-de-analfabetos/>> Acesso em: 16 mai. 2016.

Submetido: 16/10/2017

Aprovado: 05/01/2018

Contato:

Av. Brigadeiro Mario Eppinghaus, 1329. Vila Praiana.
Condomínio Reserva da Lagoa. Torre Lambari, apto. 105.
Lauro de Freitas | BA | Brasil
CEP. 42.704-730