

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

JADILSON LUIZ LOPES FILHO

**A LIDERANÇA PARTICIPATIVA DO DIRETOR ESCOLAR E A
INTENÇÃO DE ABANDONO E EVASÃO NO ENSINO MÉDIO DA
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS NAS ESCOLAS ESTADUAIS
DE VILA VELHA**

**VITÓRIA
2022**

JADILSON LUIZ LOPES FILHO

**A LIDERANÇA PARTICIPATIVA DO DIRETOR ESCOLAR E A
INTENÇÃO DE ABANDONO E EVASÃO NO ENSINO MÉDIO DA
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS NAS ESCOLAS ESTADUAIS
DE VILA VELHA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração com área de atuação em Gestão Escolar da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração em Gestão Escolar.

Orientador: Prof. Dr. Danilo Magno Marchiori

**VITÓRIA
2022**

Decido este trabalho a minha
mãe, Ednalva Aime Lopes, por
todo empenho dedicado à
minha educação.

AGRADECIMENTOS

Aos meus colegas do curso de Mestrado em Administração – Gestão Escolar por não terem permitido que eu desistisse diante de tantos contratempos.

Aos meus professores Bruno Felix, Danilo Marchiori e Elaine Cristina Rossi Pavani por todo apoio dado ao longo do curso e por orientarem magistralmente a minha caminhada até aqui.

RESUMO

Esta dissertação estudou a liderança participativa do diretor escolar e a intenção de abandono e evasão escolar dos estudantes do ensino médio da Educação de Jovens e Adultos (EJA) das escolas estaduais de Vila Velha/ES. Estudos anteriores mostram os efeitos positivos da gestão democrática pautada em uma liderança participativa em vários aspectos de uma instituição escolar, contudo esse efeito diante dos índices de abandono e evasão continuam pouco explorados. Essa foi uma pesquisa qualitativa. Os dados tiveram origem primária e foram coletados por meio de entrevistas realizadas com gestores dentre as 17 escolas estaduais do município de Vila Velha que ofertam o ensino médio da Educação de Jovens e Adultos. O critério de escolha do número de entrevistados se deu pelo princípio da saturação teórica. Os dados coletados foram analisados na perspectiva de análise de conteúdo. Após a análise dos resultados, a liderança participativa na perspectiva da gestão democrática se mostrou como uma variável importante a ser considerada na mitigação dos índices de abandono e evasão dos alunos da EJA.

Palavras-chave: Liderança participativa; Gestão democrática; Educação de Jovens e Adultos; Abandono escolar; Evasão escolar.

ABSTRACT

This dissertation studied the relationship between the participatory leadership of the school principal with the intention of dropping out and dropping out of high school students from the Youth and Adult Education (YAE) of state schools in Vila Velha/ES. Previous studies show the positive effects of democratic management based on participatory leadership in various aspects of a school institution, however this effect on dropout and dropout rates remains little explored. This was basic qualitative research. The data had a primary origin and were collected through interviews with managers among the 17 state schools in the municipality of Vila Velha that offer the secondary education of Youth and Adult Education. The criterion for choosing the number of respondents was based on the principle of theoretical saturation. The collected data were analyzed from the perspective of content analysis. After analyzing the results, participatory leadership from the perspective of democratic management proved to be an effective tool in mitigating school dropout and dropout rates.

Keywords: Participatory leadership; Democratic management; Youth and Adult Education; Dropping out and of school.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS	11
2.2 ABANDONO E EVASÃO ESCOLAR	13
2.3 LIDERANÇA PARTICIPATIVA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	15
3 METODOLOGIA	19
3.1 DADOS	19
3.2 ROTEIRO DE ENTREVISTA	20
3.3 MÉTODO DE ANÁLISE	22
4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	23
4.1 INSERÇÃO DO ESTUDANTE DA EJA NO CONTEXTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	23
4.2 O FAZER PEDAGÓGICO COMO RESPONSÁVEL PELA PERMANÊNCIA DO ESTUDANTE DA EJA NA ESCOLA	26
4.3 O PAPEL DO GESTOR NA DIMINUIÇÃO DA INTENÇÃO DE ABANDONO E EVASÃO DOS ESTUDANTES DA EJA.....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Durante muito tempo, a gestão escolar foi analisada predominantemente pela ótica pedagógica, como se os fatores ligados à administração da instituição estivessem relacionados, exclusivamente, às atividades de ensino e aprendizagem (Luck, 2009). Contudo, a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96 é considerada como marco regente principal da gestão escolar no Brasil, pois foi nela que foram apresentadas todas as mudanças para a organização do ensino, bem como as diretrizes básicas da gestão escolar nas unidades de ensino (Oliveira, 2018).

Dentre os pontos abordados nessa lei, destaca-se o da gestão democrática, o qual visa dar autonomia e protagonismo para todos os atores do processo educativo, ampliando a liderança da instituição escolar para todos os segmentos por meio da contribuição na elaboração do Projeto Político Pedagógico e participação em conselhos de escola (Brasil, 1996).

Diante desse contexto, alguns estudos têm analisado a importância da liderança e da gestão democrática e participativa para os resultados alcançados por escolas. Por exemplo, Leitão e Pordeus (2022) analisaram como a gestão democrática participativa pode contribuir nos resultados de ensino e aprendizagem. Pontili, Staduto e Henrique (2018) fizeram uma pesquisa que objetivou relacionar os aspectos socioeconômicos com os índices de atraso e abandono escolar em escolas públicas da região Sul do Brasil. Giustina, Gasparetto e Lunkes (2020) demonstraram os efeitos causados nas organizações escolares em decorrência dos diferentes estilos de liderança adotados pelos gestores. Por sua vez, Carvalho, Sobral e Mansur (2020)

comprovaram que são positivos os efeitos de uma liderança compartilhada, causando um clima organizacional favorável ao desempenho da instituição.

Apesar de contribuírem para a formação do conhecimento, esses estudos deixam uma lacuna de pesquisa a ser investigada, que é a necessidade de melhor compreender como a gestão democrática participativa pode contribuir para diminuir a intenção de abandono e evasão escolar nas instituições públicas.

De forma a ajudar a preencher tal lacuna, o objetivo desta pesquisa é identificar como gestores escolares no Ensino Médio da Educação de Jovens e Adultos (EJA) do município de Vila Velha utilizam a gestão democrática participativa para diminuir a intenção de abandono e a evasão escolar. Para cumprir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa com diretores das unidades, cujos dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016).

Este trabalho apresenta contribuições teóricas e práticas. Em termos teóricos, possibilita uma associação entre as literaturas de liderança participativa e resultados ainda pouco explorados na literatura, como a relação com o abandono e a evasão escolar. Em termos práticos, possibilitará a gestores de escolas o alcance de um conhecimento mais fundamentado a respeito dos possíveis benefícios de se adotar uma liderança que envolva de maneira mais ampla os interessados nos processos de ensino e aprendizagem em escolas (Mendes, 2018).

A pesquisa está organizada da seguinte forma: o referencial teórico trouxe um recorte atual sobre a Educação de Jovens e Adultos, sobre o abandono e a evasão escolar e sobre a liderança participativa na perspectiva da gestão democrática. Em seguida, por meio da análise das entrevistas realizadas com os diretores escolares, a pesquisa identificou como a intenção de abandono e evasão escolar podem ser

diminuídas por meio de práticas de liderança participativa na perspectiva da gestão democrática nas escolas estaduais do município de Vila Velha.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

A Educação de Jovens e Adultos (EJA) é uma modalidade destinada aos sujeitos que, por algum motivo ao longo da vida, sofreram um processo de descontinuidade do ensino fundamental e/ou médio na idade própria. É ofertada, na maioria dos casos, em cursos noturnos devido à necessidade laboral dos estudantes dessa modalidade (Brasil, 1996).

A EJA se divide em três grandes ciclos: primeiro segmento (que corresponde aos anos iniciais do ensino fundamental), segundo segmento (correspondente aos anos finais do ensino fundamental) e ensino médio. A idade mínima de ingresso nessa modalidade é de 15 anos completos, no caso do ensino fundamental, e 18 anos completos para o ensino médio. A duração de cada período letivo é de 6 meses. Ou seja, em um semestre, o estudante conclui uma etapa referente a um ano letivo. É possível utilizar os documentos comprobatórios de conclusão do ensino regular para nivelar em qual etapa da EJA o estudante ingressante deverá ser matriculado (Brasil, 2013).

No Espírito Santo, a EJA é ofertada de maneira presencial, com três aulas diárias de uma hora de duração de segunda a sexta-feira. Para completar a carga horária necessária, há o desenvolvimento de uma disciplina não presencial, o Projeto Integrador de Pesquisa e Articulação com o Território (PIPAT).

Todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes da EJA devem considerar em suas ações a necessidade iminente de aquisição de conhecimento desses indivíduos, afinal eles já sofreram por anos de repetência ou abandono. Assim, tanto os professores quanto os gestores das unidades escolares que ofertam a EJA devem ter esse olhar diferenciado, buscando garantir, efetivamente, os direitos de aprendizagem desses estudantes (Almeida, 2011).

Santos e Alves (2011) afirmam que as políticas públicas devem estar para além da superação da pobreza ou combate às exclusões sociais. Para os autores, é obrigação do governo cuidar da desacomodação da classe dominada, fazendo com que a educação seja um canal de mudança de paradigma daqueles que sofrem com falta de universalização de acesso e permanência nos processos de escolarização. Tal pensamento é essencial quando se fala da EJA, e como esses estudantes são pessoas que já foram marginalizados alguma vez em sua vida estudantil, os gestores das unidades devem organizar as políticas públicas para que esses sujeitos consigam aprender e permanecer na escola.

A gestão da EJA, assim como os seus processos didáticos, também deve acontecer de maneira bem concreta e familiar para o estudante. Arroyo (2007) ressalta que a escola para os jovens e adultos tem que ser palpável, tangível. Se o modelo de gestão empregado por um diretor não fizer com que o aluno se sinta pertencente àquele espaço, é provável que esteja sendo construído mais um candidato ao abandono e evasão.

Sendo o diretor escolar o responsável por articular todos os atores envolvidos nos processos educativos, estes sujeitos nas escolas que ofertam a EJA precisam gerir essa modalidade motivando tanto os estudantes, como os professores para que

o histórico de abandono e evasão não venha a se repetir com esses sujeitos (Santos & Alves, 2011).

Os maiores motivos que levam um jovem ou adulto a frequentar a sala de aula da EJA são as situações de abandono e evasão escolar por que o referido sujeito passou quando estava em idade do ensino regular, seguidos de repetências sucessivas (Arroyo, 2007). Contudo, dependendo das configurações escolares da instituição, esse estudante continua sendo um forte candidato a repetir os casos de abandono e evasão, caso a gestão não venha a organizar as ações pensando o sujeito da EJA de maneira particular, com toda sua complexidade, levando-o a participar dos processos de tomada de decisão.

Portando, a gestão democrática participativa se torna a alternativa mais viável para se gerir espaços educativos que oferecem à EJA (Souza, 2019).

2.2 ABANDONO E EVASÃO ESCOLAR

Embora sejam comumente usados para designar o mesmo fenômeno – a saída dos estudantes da sala de aula – abandono e evasão escolar possuem significados diferentes. Abandono é quando o estudante deixa de frequentar o ano em curso e retorna para a escola no ano seguinte, geralmente na mesma série devido à reprovação. E evasão é quando o estudante deixa de frequentar o ano em curso e não retorna para a escola no ano seguinte (Espírito Santo, 2018a).

Platt, Cruz e Pfitscher (2008) afirmam que o índice de evasão, e por consequente o de abandono, é acompanhado como um potente indicador de desempenho em várias instituições, sejam elas públicas ou privadas. Sendo, nessa

ótica, sinônimo de insucesso institucional, caso o referido indicador apresente um valor considerável.

A evasão e o abandono precisam ser mitigados, também, por causa da problemática que os circundam (Machado et al., 2021). No setor público, um aluno que abandona o período letivo no meio do curso significa que os recursos investidos nele não terão retorno; uma vez que ele foi contabilizado no Censo Escolar do ano anterior e a instituição na qual ele está matriculado receberá até o próximo ano a per capita (quantidade de recursos destinados a subsidiar cada estudante na escola) referente a estudante, mesmo que ele não frequente e avance.

Para Pontili, Staduto e Henrique (2018), os motivos que levam os estudantes a abandonarem ou evadirem a escola podem ter relação com escolhas individuais ou com fenômenos ligados à família e à sociedade na qual estão inseridos. Em relação aos fatores externos ao ambiente escolar, os autores chegaram ao resultado de que o abandono e a evasão escolar podem ter relação com o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), com a taxa de desemprego e com o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*.

Independentemente dos fatores externos e particulares, sendo os índices de abandono e evasão uma variável que sempre deve ser medida e considerada no contexto escolar, cabe ao gestor da instituição, o diretor escolar, ficar atento a esse valor de modo que esse índice não venha a trazer prejuízos sociais e/ou financeiros para a instituição (Diniz, Machado & Moura, 2014).

Em relação aos fatores internos que podem influenciar nos índices de abandono e evasão, Platt, Cruz e Pfitscher (2008) destacam os seguintes: pouca percepção da aplicabilidade prática dos conteúdos ministrados; problemas interpessoais com colegas e professores, insatisfação com o clima escolar, falta de

professores, merenda escolar, estrutura física da instituição, dificuldades de aprendizagem e de ensinagem.

2.3 LIDERANÇA PARTICIPATIVA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases nº 9394/96, a gestão democrática acontece quando todos os representantes dos segmentos escolares têm seu espaço de fala garantido nos conselhos escolares e quando todos participam ativamente da construção do Projeto Político Pedagógico da Instituição.

De maneira geral, a expressão gestão democrática é muito utilizada para retratar a situação quando há a consulta pública do gestor escolar; contudo a gestão democrática não pode ser minimizada a apenas isso, já que essa escolha isolada não garante a efetiva participação de todos no contexto escolar (Menezes & Oliveira, 2018).

Da mesma forma, o conceito de liderança em contexto educacional/pedagógico é relativamente recente, sendo precedido pela utilização do termo em âmbitos políticos, empresariais e desportivos (Berker et al., 2016).

Assim, dentro da perspectiva de gestão democrática normatizada pela Lei de Diretrizes e Bases, é necessário indicar o gestor escolar como um líder o qual será o responsável direto por todos os resultados da instituição que gerenciar.

Nesta pesquisa, será adotado o conceito de liderança descrito por Luck (2010, p. 35):

Podemos, pois, a partir desses componentes, conceituar liderança como sendo o processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços,

orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas.

Assim, associando os conceitos de gestão democrática e liderança para pensar a gestão escolar acontecendo na escola, temos a perspectiva de liderança participativa, na qual o líder (gestor) deve exercer um papel de articulador de todas as ações desempenhadas por todos os envolvidos nos processos educativos, valendo-se do uso da criatividade, participação, iniciativa, motivação e a cooperação (Leitão & Pordeus, 2022).

Leitão e Pordeus (2022) asseguram que a gestão participativa vem dirimir qualquer autoritarismo cometido pelos gestores escolares, dando lugar às inovações, à participação coletiva e à integração escola-aluno-comunidade.

A liderança participativa, uma das faces da gestão democrática, é uma ferramenta de vital importância na busca de índices positivos e satisfatórios de qualquer instituição de ensino, como já pôde ser verificado em estudos anteriores sobre o tema (Carvalho, Sobral, & Mansur, 2020).

A liderança participativa é um modelo que cabe perfeitamente nas escolas públicas, pois nele a tomada de decisão não está centralizada na figura de um líder absoluto. Todos os envolvidos no processo têm a sua parcela de responsabilidade e eventual competência de liderança (Carvalho, Sobral, & Mansur, 2020).

Outros pontos que eles também apontam como relevante são os índices de regularidade docente (permanência de um docente numa mesma escola por mais de cinco anos) e índice de esforço docente (indicador que aponta a sobrecarga de trabalho por parte do professor). Essas duas variáveis também podem ser vistas como um reflexo da liderança participativa, pois gestores que adotam a gestão democrática

tendem a manter e incentivar os professores de seu corpo docente para que a escola alcance bons índices em todas as avaliações às quais é submetida (Souza, 2019).

Pontili, Staduto e Henrique (2018), por sua vez, expuseram como os fatores externos a uma instituição escolar também podem influenciar nos índices de abandono e evasão das escolas.

Foram analisados índices como taxa de desemprego, taxa de rotatividade de emprego, IDH, e PIB per capita. Um fato que chama muita atenção nessa pesquisa é o resultado comprovador de que o mercado de trabalho instável, com alto índice de desemprego e de rotatividade de trabalho reflete negativamente nos índices de abandono e evasão de todas as escolas da região.

Diante desse contexto Moura e Bispo (2021) afirmam que cabe ao gestor escolar analisar todas essas variáveis passíveis de influenciar no rendimento da instituição, sejam elas de origem interna ou externa, e articular a sua equipe de modo que a influência negativa delas se torne quase irrelevante.

O gestor escolar deve se valer da inovação para mitigar alguns paradigmas impostos pela sociedade. A liderança participativa é uma forte alavanca que pode impulsionar todo o corpo docente e discente para a direção que o diretor desejar (Souza, 2019).

A pesquisa de Giustina, Gasparetto e Lunkes (2020) apresenta um panorama muito dinâmico sobre a liderança, mostrando que através dos diferentes estilos de liderança o gestor consegue influenciar quem está subordinado a ele, seja por valores ou objetivo a ser alcançado.

O estilo de liderança pode ser o fato determinante para o progresso ou para a derrota de qualquer instituição já que são as ações delegadas pelo líder que irão impulsionar todo o seu objetivo (Giustina, Gasparetto, & Lunkes, 2020).

Assim, na perspectiva das escolas públicas, é impossível conceber um líder que não pautar as suas ações na gestão democrática e não exerça uma liderança participativa, visto que a escuta e efetiva participação de toda comunidade escolar é vital para se atingir o sucesso (Oliveira, Minori, & Frota, 2019).

Pesquisas anteriores também comprovaram que estilos de liderança participativa são as mais adequadas para corporações públicas, especialmente nas áreas de saúde e educação e que nas instituições onde são adotadas esse modelo os resultados colhidos são mais satisfatórios (Carvalho, Sobral & Mansur, 2020).

A adoção desse modelo de liderança tende a ser muito benéfico no auxílio à mitigação dos índices de abandono e evasão escolar, uma vez que, sendo os estudantes também corresponsáveis pela liderança da escola, eles podem auxiliar de maneira mais eficaz na diminuição de tais indicadores.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa, por meio de uma pesquisa qualitativa básica. Os dados foram de natureza descritiva, exploratórios e transversais, ou seja, coletados em um determinado momento no tempo. A pesquisa de campo se somou à pesquisa bibliográfica realizada na revisão da literatura de maneira a explorar o fenômeno em suas nuances de modo a atingir o objetivo de identificar como gestores escolares no Ensino Médio da Educação de Jovens e Adultos (EJA), do município de Vila Velha, utilizam a gestão democrática participativa para diminuir a intenção de abandono e a evasão escolar.

3.1 DADOS

Os dados da pesquisa tiveram origem primária, coletados por meio de entrevistas realizadas com gestores de escolas públicas estaduais que possuem a EJA Ensino Médio em Vila Velha, além dos índices de abandono e evasão escolar obtidos por essas instituições no ano de 2021.

A amostra foi composta por dados colhidos entre as 17 escolas estaduais que ofertam a EJA – Ensino Médio no Município de Vila Velha, espalhados pelas cinco regiões administrativas do município, sendo elas Região 1 – Centro, Região 2 – Grande Ibes, Região 3 – Grande Aribiri, Região 4 – Grande Cobilândia, Região 5 – Grande Terra Vermelha, de acordo com a Lei nº 4707 de 2008. O município de Vila Velha foi escolhido devido a uma possibilidade maior de acesso aos gestores que foram entrevistados.

O critério de escolha do número de entrevistados se deu pelo princípio da saturação teórica. Isso significa dizer que as entrevistas foram realizadas até que novas entrevistas não geraram mais insights adicionais no processo de análise. Quando for identificado que a realização de novas entrevista mostra uma recorrência de categorias de análises, essas deverão ser interrompidas (Thomson, 2010).

A saturação teórica ocorreu na entrevista de número 15. Como faltavam apenas duas escolas para atingir 100% da amostra, optou-se por seguir o cronograma de entrevistas e realizar o roteiro com todos os diretores que faltavam.

Os entrevistados foram escolhidos de acordo com as escolas que ofertavam a modalidade da EJA Ensino Médio, buscando contemplar representantes de todas as regiões administrativas do município e contactados por meio de ligação telefônica e/ou e-mail. As entrevistas aconteceram durante os meses de março e abril do ano de 2022, por meio do aplicativo *Google Meet* e foram posteriormente transcritas.

Os nomes dos diretores utilizados na pesquisa são fictícios para manter o anonimato dos gestores e suas respectivas instituições. As escolas também foram identificadas com uma numeração de 1 a 17.

3.2 ROTEIRO DE ENTREVISTA

As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro semiestruturado com 13 questões, com o intuito de identificar como gestores escolares no Ensino Médio da Educação de Jovens e Adultos (EJA) do município de Vila Velha utilizam a gestão democrática participativa para diminuir a intenção de abandono e a evasão escolar. As perguntas são apresentadas a seguir, na figura 1, e puderam ser flexibilizadas no

momento da entrevista de acordo com as proposições que se apresentaram a cada entrevistado.

Item	Pergunta	Referencias
1	A composição atual do seu Conselho de Escola contempla todos os segmentos?	Espírito Santo (2022)
2	No segmento de alunos há representantes da Educação de Jovens e Adultos?	Souza (2019) Arroyo (2007)
3	Qual é o lugar de fala ofertado aos alunos para que eles possam opinar sobre a gestão da escola?	
4	Na construção do plano de ação da unidade, todos os segmentos da escola são ouvidos? De que maneira isso acontece?	Menezes e Oliveira (2018)
5	Qual o direcionamento pedagógico que é dado aos professores para que, no dia a dia em suas aulas, criem estratégias a fim de as aulas serem proveitosas e satisfatórias para os alunos?	(Almeida, 2011)
6	Que papel o professor pode desempenhar, em sala de aula, para contribuir com a diminuição dos índices de abandono e evasão escolar?	Platt, Cruz e Pfitscher (2008)
7	O que você tem feito enquanto gestor para possibilitar que essas ações aconteçam?	Moura e Bispo (2021)
08	Quais as ações efetivas que a escola tem realizado para minimizar a intenção de abandono e evasão dos alunos do Ensino Médio da Educação de Jovens e Adultos?	Dinis, Machado e Moura (2014)
9	Apesar de todas essas ações, por qual motivo o abandono e a evasão escolar ainda não foram mitigados em 100%?	
10	Há quanto tempo você se encontra na gestão desta mesma unidade de ensino?	
11	Ao longo desse tempo, os índices de abandono e evasão no Ensino Médio da EJA diminuíram ou aumentaram?	
12	Que parcerias com a sociedade civil podem ser tomadas para contribuir na diminuição dos índices de abandono e evasão no Ensino Médio da EJA?	Machado et al. (2021)
13	Como você enxerga a sua gestão atualmente?	

Figura 1: Roteiro de entrevista para gestores escolares

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente antes de serem analisadas. Os entrevistados assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido, autorizando a transcrições de suas falas para esta pesquisa.

3.3 MÉTODO DE ANÁLISE

Os dados coletados foram analisados na perspectiva de análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2016), trata-se de uma metodologia aplicada a diferentes discursos com o intuito de inferir informações, extrair estruturas e até calcular a frequência de dados de um texto.

A análise seguiu os três passos básicos da análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O roteiro de entrevistas foi estruturado de maneira que, através das falas dos diretores, fosse possível detectar algumas ações da gestão participativa e sua eventual contribuição na diminuição da intenção de abandono e evasão por parte dos alunos, e foi dividido em três blocos: inserção do estudante da EJA no contexto da gestão democrática, o fazer pedagógico como fator responsável pela permanência do estudante da EJA na escola, o papel do gestor na diminuição da intenção de abandono e evasão dos estudantes da EJA.

4.1 INSERÇÃO DO ESTUDANTE DA EJA NO CONTEXTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A primeira pergunta visava verificar a composição do conselho de escola, pois sendo este um órgão colegiado de fundamental importância na gestão democrática no âmbito escolar, ele deve ser composto por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar (Espírito Santo, 2022a).

As respostas dos diretores confirmaram a presença de representantes de todos os segmentos na composição do conselho de escola, pois em fevereiro do ano de 2022 realizaram-se as eleições para recomposição dos conselhos de escolas de todas as escolas estaduais.

A normatização da consulta pública para o conselho de escola é descrita por Luck (2009) como um dos eixos centrais para a efetivação da gestão democrática. Helena, diretora da escola 3, afirmou que “quando o conselho de escola é legitimado

por uma consulta pública, principalmente no segmento de estudantes, todo o corpo discente se sente corresponsável pelas deliberações da escola”. Laura, diretora da escola 12 disse que “a escolha dos representantes pelos seus pares gera um sentimento de pertença muito grande”.

A segunda pergunta tinha a intenção de saber, especificamente, sobre a representatividade dos estudantes da EJA na composição do conselho de escola, visto que esse público é a delimitação da pesquisa. Neste item, as respostas puderam ser agrupadas em duas categorias: segmento de estudantes com representação da EJA e sem representação da EJA, sendo a primeira a categoria com maior número de respostas.

Vicente, diretor da escola 6, pontuou que “os alunos da EJA sempre têm um interesse maior de participar da gestão da escola, devido a maior maturidade e discernimento”. Já Lourenço, diretor da escola 16, falou que “os alunos da EJA ficaram desapontados por não terem conseguido eleger um colega de turno para a representatividade no conselho de escola”. Leandro, diretor da escola 8, pontuou sobre a importância da representatividade do estudante da EJA para os demais colegas: “geralmente aqui na escola sempre há pelo menos um representante da EJA no conselho de escola, e é agradável se ver como os colegas de turno se organizam diante desse eleito para pedir, cobrar, articular. Sem dúvida o aluno se sente mais vivo na escola quando consegue se enxergar dessa maneira na gestão”.

Outro fator muito importante na gestão democrática é a oferta de possibilidades de expressão e/ou manifestação das ideias e opiniões sobre o gerenciamento da unidade escolar para todos os atores envolvidos.

Santos e Alves (2011) ressaltam a importância de o estudante da EJA ter o direito de manifestar a sua voz no contexto escolar, já que o histórico de evasão e

abandono desses sujeitos se dá, muitas vezes, pela falta de identificação com a escola.

Assim, as respostas da terceira pergunta evidenciaram que a maioria dos gestores escolares têm a preocupação de proporcionar algum acolhimento das opiniões e indagações feitas pelos estudantes da EJA de maneira estruturada, valendo-se de caixas de sugestões, reuniões dos conselhos de líderes e aulas do PIPAT.

Tarcísio, diretor da escola 5, relatou que “as aulas do PIPAT têm sido um momento muito enriquecedor que está para além dos conhecimentos eruditos dos componentes curriculares tradicionais. As aulas da parte diversificada possibilitam que o aluno possa se expressar mais e melhor. Seria interessante que na grade da EJA também fossem ofertadas as disciplinas de projeto de vida, estudo orientado e eletivas”.

Mesmo nas escolas onde não há um espaço sistematizado para acolhimento das demandas dos estudantes, o corpo docente é orientado a sempre fazer, em seus planejamentos, a oitiva das situações trazidas pelos alunos. Leonardo, diretor da escola 8, comentou: “Aqui na escola todos os professores, pedagogos e coordenadores são orientados a fazer uma escuta qualificada e dar os encaminhamentos necessários para que o público da EJA não se sinta abandonado, e isso seja um possível gatilho para o abandono escolar”.

Ao término deste primeiro bloco de perguntas, ficou bem enfatizada a proposição de Arroyo (2007), a qual diz que quanto mais o estudante da EJA estiver inserido nas tomadas de decisões da escola, menor será a possibilidade de abandono escolar, já que nesse contexto o estudante se sente como um sujeito ativo nos processos de gestão.

4.2 O FAZER PEDAGÓGICO COMO RESPONSÁVEL PELA PERMANÊNCIA DO ESTUDANTE DA EJA NA ESCOLA

Neste bloco de perguntas, o objetivo maior era verificar como que as ações pedagógicas executadas pela escola poderiam aumentar o interesse e expectativa do estudante pela escola e, por consequente, diminuir a intenção de abandono e evasão.

Luck (2010) ressalta a importância da consonância entre a gestão pedagógica e a gestão administrativa como eixos estruturantes da gestão democrática nas escolas. O diretor precisa ser, também, um líder pedagógico visto que tudo na escola deve convergir para os processos de ensino e aprendizagem.

Quando as ações pedagógicas são bem planejadas, executadas e avaliadas, o sucesso escolar está sendo construído de maneira sólida porque os estudantes da EJA tendem a permanecer na escola e concluir a etapa de ensino quando percebem que as propostas de ações e atividades estão inseridas na sua vivência cotidiana (Silva, 2022).

Prosseguindo com as entrevistas, a quarta questão buscava saber se na construção do plano de ação, que é o documento orientador das ações pedagógicas ao longo do ano letivo (Espírito Santo, 2022b), todos os segmentos da escola são ouvidos e considerados.

Neste item as respostas puderam ser agrupadas em três setores: escolas que consideram todos os segmentos; escolas que consideram apenas corpo docente e equipe pedagógica; escolas que consideram apenas a equipe pedagógica na construção do plano de ação.

No primeiro grupo supracitado, ocorreu a maior incidência de respostas e, semelhantemente ao lugar de fala que foi apontado na questão anterior, a maioria dos

diretores indicaram a reunião do conselho de líderes como o espaço legitimado de escuta dos estudantes para construção do plano de ação. De acordo com o relato de Perpétua, diretora da escola 10, “É impossível pensar um plano de ação sem que o maior interessado nele, no caso o aluno, não seja percebido e ouvido. Na EJA, essa ação é mais necessária ainda, pois se trata de um público muito particular, com muitas necessidades específicas que precisam ser respeitadas para que eles progridam e permaneçam na escola”.

O grupo das escolas que consideram exclusivamente a equipe pedagógica foi composto por apenas duas unidades, sendo que essas duas também estavam no grupo de escolas que não ofertam um lugar de fala sistematizado para os estudantes manifestarem a sua opinião.

Para Amora, diretora da escola 2: “embora eu reconheça que seria muito importante inserir as proposições dos alunos para elaboração do plano de ação, a efetivação dessa ação se torna muito complicada pela rotina e logística diária da escola”.

As respostas dos diretores foram ao encontro do conceito defendido por Silva (2020) de que o aluno da EJA precisa estar inserido desde o planejamento das ações que são voltadas para eles, para que todas as atividades sejam significativas para este público.

Na quinta pergunta, pretendia-se identificar o direcionamento pedagógico dado aos professores para que eles tenham os subsídios necessários para planejar aulas proveitosas e satisfatórias.

De maneira unânime, os diretores relataram que constantemente orientam seus pedagogos para que instrua os professores a realizarem um planejamento voltado para as especificidades dos estudantes público da EJA.

Foi citada por quatro diretores a dificuldade de alguns professores entenderem que a EJA não é o ensino regular feito em seis meses, mas uma modalidade distinta com características, peculiaridades e necessidades bem diferentes.

Para Renato, diretor da escola 13: “Quando temos um professor que não entende todas as especificidades da EJA, isso pode ser crucial para levar uma parcela significativa dos alunos ao abandono. Já aconteceu várias vezes aqui na escola. Se o professor não atende as expectativas dos alunos, eles preferem não ir para o embate, e o abandono é a solução mais comum”.

Comprovando essas respostas, Machado et al. (2021) indicam o desinteresse das aulas pelos alunos, causada pela falta de identificação com a metodologia e os conteúdos ministrados como um dos principais motivos para a evasão escolar.

Na sexta pergunta, o intuito era identificar que papel o professor regente, na sala de aula, poderia desempenhar na contribuição da diminuição dos índices de abandono e evasão. Os diretores, em seus relatos, falaram que o papel do professor está além do simples fazer pedagógico.

Os processos de ensinagem precisam contemplar, também, os aspectos socioemocionais do estudante. O professor precisa ser parceiro dos seus educandos, realizar uma relação de troca, e não uma hierarquia do saber (Almeida, 2011).

De acordo com Martha, diretora da escola 1: “O professor precisa ser um mediador da aprendizagem. Quando ele se coloca como o detentor máximo do conhecimento, isso causa afastamento, e não acolhimento”. Otto, diretor da escola

17, concorda e diz: “O melhor papel que o professor pode desempenhar é de facilitador da aprendizagem, não no sentido de entregar tudo de mão beijada para o aluno, mas no sentido de fazer com que o estudo seja prazeroso para ambos. Toda aprendizagem é arbitrária, os alunos precisam de alguém que os ajude, senão a escola não será importante para eles”.

Henrique, diretor da escola 9, disse que: “O professor, atualmente, precisa ser um gestor de sala de aula. Não cabe mais ele pensar que seu trabalho se limita à ministração de conteúdos e atividades. Nas relações criadas no dia a dia da sala de aula, há muitas situações que são maiores que o ensino e aprendizagem, e é o professor que precisa ter a capacidade para gerir tudo isso”.

E Tadeu, diretor da escola 4, salienta que: “O professor precisa assumir um papel de tutor dos estudantes. Uma espécie de mentor que se responsabiliza por tudo o que acontece com os alunos no contexto escolar, inclusive a sua intenção de abandonar a escola.

A proposição de que os professores, em seu fazer pedagógico, são diretamente responsáveis pela permanência do estudante na instituição foi descrita Pontili, Staduto e Henrique (2018) e confirmada pelas respostas dos diretores durante as entrevistas.

4.3 O PAPEL DO GESTOR NA DIMINUIÇÃO DA INTENÇÃO DE ABANDONO E EVASÃO DOS ESTUDANTES DA EJA

Neste terceiro e último bloco de perguntas, as entrevistas buscaram identificar as características e ações dos diretores escolares que pudessem contribuir na mitigação do abandono e evasão escolar.

A sétima pergunta, complementando a anterior, questionava o que os diretores estavam fazendo para que as ações pedagógicas dos professores descritas por eles acontecessem efetivamente nas escolas.

A maioria dos diretores relataram que procuram gerir a escola em três aspectos (pedagógico, pessoal e financeiro) da melhor maneira possível com equidade, transparência e participação coletiva na tomada de decisões. Dentre os diretores que fizeram esse tipo de relato, é possível destacar, ainda, a citação do conselho de escola como um órgão fundamental para a efetivação das ações da gestão democrática na escola.

Para Rafael, diretor da escola 7, “Tudo na escola deve culminar em resultados positivos para os estudantes. Assim, todos os três eixos da gestão devem ser geridos para que os alunos consigam resultados positivos nas avaliações e o abandono e a evasão sejam mitigados”.

De acordo com Luck (2009) a gestão escolar deve estar voltadas para a aprendizagem dos estudantes em todas as suas nuances, e o diretor deve gerir todos os aspectos da instituição, almejando o sucesso escolar dos estudantes.

Contudo, quatro diretores evidenciaram em suas falas a tentativa de, apenas, executar a gestão financeira administrativa eficiente, sem fazer qualquer alusão à gestão pedagógica e à de pessoas.

De acordo com Celina, diretora da escola 11, “É muito complicado para o diretor conseguir ficar atento em todas essas questões pedagógicas. A gestão financeira consome muito tempo e demanda de trabalho. A minha parte é deixar as contas da escola em dia, para que os professores, junto com os pedagogos, consigam desempenhar brilhantemente as suas funções”.

Dentre as escolas cujo diretor não demonstrou muito empenho ao cuidar da gestão pedagógica estão as duas que não possuem representação da EJA no segmento de estudantes do conselho de escola.

Melissa, diretora da escola 15, disse que: “Até gostaria de dedicar mais tempo para gerir a parte pedagógica da escola, mas a loucura diária não permite que isso aconteça. Confesso, também, que eu não me preocupo muito com isso, pois há um funcionário na escola específico para isso, que é o pedagogo”.

Essas últimas afirmações vão de encontro aos princípios da gestão escolar que dizem que o diretor é o líder maior de toda escola e, portanto, responsável por tudo o que acontece na instituição. O diretor precisa gerir a escola no âmbito administrativo, mas a função mais importante é chefiar a gestão pedagógica (Versiani, Monteiro & Resende, 2018).

No que diz respeito às ações efetivas que as escolas estão realizando para minimizar a intenção de abandono e evasão dos estudantes, todos os diretores apontaram a busca ativa sistematizada e monitoramento de frequência como primeira indicação.

Segundo Apolo, diretor da escola 14, a manutenção da rede física é um fator que melhora consideravelmente todo rendimento escolar: “Quando o aluno está inserido em um local limpo, com toda manutenção em ordem, ele se sente mais acolhido, com mais vontade de estar naquela escola e dar o melhor de si lá”.

Cabe ressaltar que essas ações são políticas públicas do estado do Espírito Santo, previstas na portaria nº 183-R, de 21 de dezembro de 2018, a qual institui protocolo de monitoramento da frequência escolar com o objetivo de diminuir as taxas de abandono e de evasão escolares na rede pública estadual. Para Perpétua, diretora

da escola 10, a regulamentação do Estado sobre o monitoramento de frequência é um fator muito positivo: “Essa portaria obriga as escolas a acompanharem de perto a falta dos alunos, identificando e tentando reverter a situação de possíveis candidatos ao abandono e à evasão”.

Outras ações foram citadas, em segundo plano, tais como: aulas mais participativas e que incentivam o engajamento dos alunos, merenda de qualidade, escuta atenta dos estudantes, manutenção e higienização de prédio escolar, disponibilização de recursos didático pedagógicos de qualidade.

Para Arroyo (2007) o estudante da EJA precisa ser contemplado em todas as suas necessidades, conforme descrito pelos diretores, para que permaneça com o intuito e permanecer e progredir em seus estudos.

Em contraponto às colocações citadas pelos diretores, a próxima pergunta questionava o motivo pelo qual o abandono e a evasão ainda não foram mitigados em 100%, apesar de todas as ações realizadas por eles em suas escolas.

Tarcísio, diretor da escola 5, destacou que: “Por mais que eu, enquanto gestor, me dedique ao máximo para agir na mitigação do abandono e da evasão, essa tarefa nunca terá a garantia de 100% de resultado, pois depende do querer do estudante e de outros assuntos que estão fora da minha governança”.

A resposta de Helena, diretora da escola 3, foi bem similar: “Os fatores externos sempre serão uma ‘pedra no sapato’ nessa questão do abandono e da evasão. Sabe, eu faço tudo o que é possível para que os meninos sintam vontade de permanecer na escola, mas se tiver alguém que, por exemplo, por causa de um motivo familiar precise abandonar a escola, nós ficamos sem ter o que fazer”.

Amora, diretora da escola 2, lembrou que não há qualquer tipo de sanção para o estudante da EJA se ele abandonar a escola: “A portaria do monitoramento de frequência traz o encaminhamento para o conselho tutelar e ministério público como uma medida extrema da escola para aqueles alunos com um índice de falta muito grande. O conselho tutelar, porém, não cabe ao estudante do ensino médio da EJA, pois todos eles já são maiores de idade. Eu também não vi nenhuma ação do Ministério Público, até porque a escolarização básica só é obrigatória para estudantes de 4 a 17 anos de idade”.

Embora vários fatores distintos terem sido citados pelos gestores, todos os motivos apontados são fatores externos à escola, dentre os quais: interesse dos estudantes por outras atividades, problemas e desestruturação familiar, necessidade de trabalhar no horário das aulas, criminalidade do bairro e ausência de motivação dos estudantes (Pontili, Staduto e Henrique, 2018).

Na décima pergunta, sobre o tempo em que esses diretores se encontram na gestão da respectiva unidade de ensino, as respostas foram pessoais, oscilando entre 06 meses (menor tempo) e 10 anos (maior tempo).

Em relação ao acompanhamento dos índices anuais de abandono e evasão, a décima primeira pergunta questionava se, ao longo do tempo em que os diretores estiveram na chefia das escolas, os valores aumentaram ou diminuíram.

Em 14 casos os índices diminuíram, e em três deles os índices aumentaram. Observa-se aqui que, nas escolas onde houve aumento dos casos, foram aquelas onde os diretores indicaram que não havia representantes da EJA no conselho escolar, que não havia sistematização do lugar de fala ofertado para todo o corpo discente e que os diretores não se empenhavam totalmente na gestão pedagógica da instituição.

Na penúltima, a respeito de parcerias com a sociedade civil para contribuição na diminuição dos índices de abandono e evasão, foram elencados os seguintes órgãos: associação de moradores, empresas privadas, unidades de saúde, organizações não governamentais (ONG's).

Leandro, diretor da escola 8, relatou que possui uma parceria muito boa com o supermercado do bairro: “Temos uma parceria com um supermercado da nossa comunidade. Ao longo do semestre, eles ofertam palestras sobre a vida profissional e oficinas sobre as funções necessárias para o andamento do negócio deles. No final do semestre, encaminhamos os currículos de todos os alunos da 3ª etapa que estão sem emprego, e eles têm prioridade no processo de seleção”.

Renato, diretor da escola 13, citou o movimento comunitário do bairro: “Nós temos uma parceria muito grande com o movimento comunitário lá da comunidade. O estudante precisa entender que a comunidade é uma só, e a escola está inserida na comunidade, e não numa bolha alheia a tudo. Já aconteceu mais de uma vez do pessoal do movimento comunitário trazer de volta para a escola alguns alunos que estavam faltosos, e que a gente não tinha contato”.

A participação da sociedade civil e parcerias desenvolvidas com outras entidades é uma estratégia muito potente para auxiliar a gestão da escola a permanecer com os estudantes da EJA com assiduidade nas aulas (Silva, 2020).

Encerrando a entrevista, a última questão perguntava como o diretor enxergava a sua gestão atualmente, sob o viés da gestão democrática. As respostas foram bem particulares, mas de maneira geral diretores apontaram a sua gestão como totalmente participativa e democrática, e dois diretores reconheceram que precisam melhorar em alguns aspectos.

O grupo menor é composto por diretores de duas escolas nas quais os índices de abandono e evasão aumentaram desde que o diretor está na gestão da instituição.

Tadeu, diretor da escola 4, ressalta: “É inconcebível pensar a gestão escolar hoje em dia, fora do viés da gestão participativa. As políticas públicas estão aí e nos empurram para isso. E as pessoas, professores e alunos, estão muito mais críticos eles querem saber e participar de tudo, e isso é muito bacana”.

Muito semelhante ao pensamento de Martha, diretora da escola 1: “A escola é um espaço democrático por natureza. Se quem estiver à frente dela tentar fazer diferente é bem óbvio que as coisas não vão fluir. Aluno só permanece na escola e dá bom resultado quando a escola é importante e tem algum significado para ele”.

Celina, diretora da escola 11, reconhece que precisa reavaliar o seu trabalho: “Eu tento fazer as coisas de uma maneira mais participativa, democrática, mas é muito difícil. Mas percebo que se meus grupos de professores e de alunos se sentissem mais integrantes da escola, talvez os nossos resultados poderiam ser melhores”.

Assim, diante da análise das entrevistas coletadas é perceptível que a sistematização da gestão democrática e, por consequente, a efetivação da liderança participativa, inclusive na tomada de decisões, tende a diminuir a intenção de abandono e evasão por parte dos alunos.

As políticas públicas que amparam a sistematização da gestão democrática e recomendam a escola a acompanhar diariamente a frequência dos alunos são normativas que auxiliam o gestor na implementação de uma liderança participativa e na mitigação da intenção de abandono e evasão escolar.

Então, para que os estudantes da EJA permaneçam na escola, eles precisam estar inseridos em todos os processos educativos. A escola precisa ser pensada e

executada para a realidade deles. O diretor escolar precisa se valer da liderança participativa para gerir a escola nos âmbitos pedagógicos, financeiro e pessoal.

A gestão democrática precisa acontecer em todas as suas camadas. Os estudantes da EJA precisam se sentir representados no segmento de alunos do Conselho de Escola. Eles também precisam saber que terão o direito de falar sempre que necessário e que suas proposições serão ouvidas e consideradas pela escola.

O monitoramento das faltas e o acompanhamento pedagógico também são dois fatores muito importantes que devem sempre estar no foco principal do gestor escolar, pois eles influenciam diretamente nessa questão.

De acordo com as entrevistas, colocando em prática essas ações de liderança participativa, características da gestão democrática, o diretor escolar pode fazer com que o estudante da Educação de Jovens e Adultos se sinta como parte integrante e efetiva da escola e, assim, não tenha vontade de abandonar ou evadir da escola.

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa era identificar como gestores escolares no Ensino Médio da Educação de Jovens e Adultos (EJA) do município de Vila Velha utilizam a gestão democrática participativa para diminuir a intenção de abandono e a evasão escolar.

Nesse sentido, buscou-se conceituar a liderança participativa na perspectiva da gestão democrática bem como trazer um recorte atual da Educação de Jovens e Adultos e do abandono e evasão escolar na rede pública estadual do Espírito Santo.

Na pesquisa empírica, foi extraído dos gestores escolares das escolas que ofertam a EJA no município de Vila Velha como a gestão democrática está organizada em suas respectivas escolas e se as ações executadas pela escola têm sido suficientes para mitigar a intenção de abandono e evasão por parte dos alunos.

Após as considerações do referencial teórico e da execução da pesquisa prática, pode-se concluir que se a gestão democrática for efetivada nas escolas e o diretor exercer uma liderança participativa, pensando nas particularidades dos estudantes da Educação de Jovens e Adultos, esses estudantes tendem a não abandonar as escolas ou evadir-se delas.

Ante esse resultado, o presente trabalho amplia os conhecimentos sobre a liderança participativa na perspectiva da gestão democrática e sua eficácia contra a intenção de abandono e evasão.

Ademais, também pode auxiliar os gestores escolares a introduzir práticas de liderança participativa nos seus processos de gestão e tomada de decisões, vide que os relatos comprovam os benefícios dessas ações para o rendimento das instituições escolares.

A despeito dos resultados encontrados, esta pesquisa também se deparou com alguns limitadores, pois também foi observado que, apesar de todos os esforços desempenhados pelos gestores escolares na perspectiva da liderança participativa, o abandono e a evasão ainda não foram mitigados em 100% na maioria das escolas devido a fatores externos como problemas familiares, criminalidade do entorno da escola, horários e escalas de trabalho, e o querer dos estudantes, entre outros.

Outra limitação se deu pela introdução do método qualitativo. Por se tratar de uma análise de um grupo específico de escolas, em um determinado município, sugere-se cautela para a generalização dos resultados.

Outrossim, os resultados encontrados na presente pesquisa podem ser confrontados com resultados de pesquisas futuras, que estudem outros contextos sociais e econômicos. Além disso, pesquisas de caráter quantitativo podem ser planejadas, a partir das proposições apresentadas no presente trabalho.

Deste modo, recomenda-se a replicação do estudo entrevistando os estudantes para analisar como eles enxergam a gestão democrática na escola e quais ações tomadas pela instituição que os levaram a abandonar as escolas ou se evadir delas; e a relação dos fatores extraescolares com os índices de abandono e evasão nas escolas.

REFERÊNCIAS

- Almeida, L. R. R. (2011). A mediação pedagógica na formação do leitor da educação de jovens e adultos: uma análise do Projeto Acreditar da Secretaria Municipal de Educação de Natal/RN. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, 8(1), 52-89.
- Américo, B. L., & Lacruz, A. J. (2017). Contexto e desempenho escolar: análise das notas na Prova Brasil das Escolas Capixabas por Meio de Regressão Linear Múltipla. *Revista de Administração Pública*, 51(5), 854-878.
- Arroyo, M. (2007). Balanço da EJA: o que mudou nos modos de vida dos jovens-adultos populares?. *Revista de Educação de Jovens e Adultos*, 1(10), 1-108.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Becker, M. M., Souza, M. L., Pardal, P. P. M., & Silva, J. M. (2016). Os desafios da liderança participativa e democrática na gestão escolar. *Revista Eletrônica Pesquiseduca*, 8(16), 394-407.
- Brasil. (2013) *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Senado Federal. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Brasil. Diretrizes curriculares nacionais para a educação básica. Ministério da Educação. <http://portal.mec.gov.br/docman/julho-2013-pdf/13677-diretrizes-educacao-basica-2013-pdf/file>
- Brasil. *Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996*. Senado Federal. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm.
- Carvalho, J., Sobral, F., & Mansur, J. (2020). Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 524-544.
- Diniz, G. M., Machado, D. Q., & Moura, H. J. (2014). Políticas públicas de combate ao analfabetismo no Brasil: uma investigação sobre a atuação do Programa Brasil Alfabetizado em municípios do Ceará. *Revista de Administração Pública*, 2(2), 54-74.
- Espírito Santo. (2018a). *Diretrizes para a prevenção do abandono e da evasão escolares no ensino fundamental anos finais e no ensino médio*. https://sedu.es.gov.br/Media/sedu/pdf%20e%20Arquivos/Diretrizes%20preven%C3%A7%C3%A3o%20do%20abandono%20e%20da%20evas%C3%A3o_2018.pdf

- Espírito Santo. (2018b). *Portaria nº 183-R de 21 de dezembro de 2018*. <https://ioes.dio.es.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/4296#/p:107/e:4296?find=monitoramento%20de%20frequencia>.
- Espírito Santo. (2022a). *Portaria nº 090-R, de 13 de abril de 2022*. <https://ioes.dio.es.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/7010#/p:32/e:7010?find=sre>
- Espírito Santo. (2022b). *Portaria nº 046-R, 07 de fevereiro de 2022*. <https://ioes.dio.es.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/6782#/p:43/e:6782?find=conselho%20de%20escola>
- Giustina, K. A. D., Gasparetto, V., & Lunkes, R. J. (2020). Efeito dos estilos de liderança nos sistemas de controle gerencial e no desempenho organizacional. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 18(1), 64-81.
- Leitão, M. D. S. G., & Pordeus, M. P. (2022). Uma observação da liderança na gestão escolar participativa para o processo de ensino-aprendizagem. *Brazilian Journal of Development*, 8(2), 9152-9170.
- Luck, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Editora Positivo.
- Lück, H. (2010). A explicitação do significado de liderança. In H., Lück, *Liderança em gestão escolar*. Editora Vozes.
- Machado, C. G., Frare, A. B., Cruz, A. P. C., Quintana, A. C., & Gomes, D. G. (2021). Atribuição de causalidade à evasão dos graduandos de ciências contábeis de uma instituição de ensino superior pública. *Pensar Contábil*, 23(81), 502-520.
- Mendes, C. A. (2018). *Liderança e organização da escola: desafios do gestor para mudança educacional* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório do campus de Braga, Portugal.
- Menezes, I. V., & Oliveira, I. C. (2018). Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*, 48(169), 876-900.
- Ministério da Educação. (2013). *Diretrizes curriculares Nacionais da Educação Básica*. MEC, SEALF.
- Moura, E. O., & Bispo, M. S. (2021). Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da sociomaterialidade. *Organizações & Sociedade*, 28(96), 135-163.
- Oliveira Júnior, M. C., Minori, A. M., & Frota, M. S. (2019). recursos destinados à educação e resultados alcançados no Ideb de uma capital brasileira. *Cadernos Ebape.BR*, 17(3), 523-538.
- Platt Neto, O. A., Cruz, F., & Pfitscher, E. D. (2008). Utilização de metas de desempenho ligadas à taxa de evasão escolar nas universidades públicas. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 2(2), 54-74.

- Pontili, R. M., Staduto, J. A. R., & Henrique, J. S. (2018). Abandono e atraso escolar e sua relação com indicadores socioeconômicos: uma análise para a região sul do Brasil. *Gestão & Regionalidade*, 34(101), 4-22.
- Santos, W. J. L. D., & Alves, F. J. D. S. (2011). Política pública da qualidade em Educação. *Pensar Contábil*, 13(52), 15-25.
- Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 146-159.
- Silva, L. S. D. (2020). *Alfabetização/letramento na EJA: um diálogo conceitual*. Moderna
- Sousa, J. R. (2019). Inovação na gestão pública como 'possibilidade objetiva': o caso do pacto pela educação de Pernambuco sob a ótica da administração para o desenvolvimento. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(4), 1-16.
- Thomson, S. B. (2010). Sample size and grounded theory. In S.B, Thomson, Grounded theory-sample size. *Journal of Administration and Governance*, 5 (1), 45-52.
- Versiani, A. F., Monteiro, P. R. R., & Rezende, S. F. L. (2018). Isomorfismo e Variação da Gestão Escolar na Rede Pública Brasileira de Ensino Fundamental. *Cadernos Ebape.BR*, 16(3), 382-395.