

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE EDUCAÇÃO

CURSO DE PEDAGOGIA

RAYANE KELLY GOMES DE CARVALHO CERQUEIRA

CONTRIBUIÇÕES DO PROJETO ESCOLA ZÉ PEÃO PARA O DEBATE SOBRE GESTÃO PEDAGÓGICA

JOÃO PESSOA
2026

RAYANE KELLY GOMES DE CARVALHO CERQUEIRA

CONTRIBUIÇÕES DO PROJETO ESCOLA ZÉ PEÃO PARA O DEBATE SOBRE GESTÃO PEDAGÓGICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de licenciado em Pedagogia à banca examinadora do Curso de Pedagogia do Centro de Educação (CE) Campus I da Universidade Federal da Paraíba

Orientador: Prof. Dr. Marcos Angelus Miranda de Alcantara

JOÃO PESSOA- PB
2026

Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e

C416c Cerqueira, Rayane Kelly Gomes de Carvalho.
Contribuições do Projeto Escola Zé Peão para o debate sobre gestão Pedagógica / Rayane Kelly Gomes de Carvalho Cerqueira. - João Pessoa, 2026.
69 f.

Orientação: Marcos Angelus Miranda de Alcântara.
Trabalho de Conclusão de Curso - (Graduação em Pedagogia) - UFPB/CE.

1. Gestão pedagógica. 2. Educação de Jovens e Adultos. 3. Projeto Escola Zé Peão. 4. Gestão democrática. I. Alcântara, Marcos Angelus Miranda de. II. Título.

UFPB/CE CDU 37.07(043.2)

Classificação

Elaborado por JANETE SILVA DUARTE - CRB-15/104

RAYANE KELLY GOMES DE CARVALHO CERQUEIRA

CONTRIBUIÇÕES DO PROJETO ESCOLA ZÉ PEÃO PARA O DEBATE SOBRE GESTÃO PEDAGÓGICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de licenciado em Pedagogia à banca examinadora do Curso de Pedagogia do Centro de Educação (CE) Campus I da Universidade Federal da Paraíba

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Marcos Angelus Miranda de Alcantara
DHP/CE/UFPB
Orientador

Profa Dr. Fábio do Nascimento Fonseca
DHP/CE/UFPB
Examinador 1

Prof. Dr. José Ramos Brabosa da Silva
DME/CE/UFPB
Examinador 2

Digitalizado com CamScanner

AGRADECIMENTOS

Antes de qualquer nome, agradeço a Deus. Não porque em todos os momentos eu tenha compreendido seus caminhos, nem porque minhas certezas tenham sido sempre firmes. Pelo contrário, houve momentos de dúvida, de medo e de silêncio, em que eu não sabia ao certo para onde estava indo, mas consegui enxergar o quanto Ele cuidou de mim. À minha querida companheira de vida, Fabiana, que nesta reta final, quando os dias pareciam curtos demais e as responsabilidades grandes demais, você cuidou de mim, tomou a frente de tantas coisas e me compreendeu. Você não apenas respeitou a importância que a educação sempre teve para mim, você fez dela também uma importância sua. Enquanto eu escrevia, pesquisava, lia e tentava concluir este trabalho, você cuidava de todas as outras coisas da vida para que eu pudesse continuar. Obrigada por enxergar meus sonhos como nossos, por acreditar mesmo quando eu duvidei e por ser casa nos momentos em que o caminho pareceu pesado.

Aos meus pais, agradeço por terem me ensinado que conhecimento é uma das coisas que ninguém pode nos tirar. Vocês enfrentaram dificuldades, conheceram limitações e, ainda assim, nunca permitiram que essas circunstâncias fossem maiores do que os sonhos que tinham para mim. Se hoje chego até aqui, é porque muito antes de eu saber o que queria ser, vocês já haviam me ensinado a valorizar a possibilidade de aprender.

Aos meus avós, agradeço por todo esforço, cuidado e incentivo. Vocês nunca mediram esforços para que eu pudesse estudar. Ao meu avô, agradeço especialmente por tantas vezes chegar com os livros que eu pedia para ler, transformando um simples livro em uma demonstração de amor e confiança naquilo que eu poderia me tornar. À minha tia Allyne, agradeço por ter caminhado comigo também na dimensão profissional da Pedagogia, oferecendo ajuda, conselhos e disponibilidade sempre que precisei enfrentar as demandas das escolas. Cada gesto de vocês ajudou a construir este caminho.

Aos meus irmãos, agradeço por serem parte das razões que me fazem continuar. Cada luta, cada escolha, cada caminho que traço carrega um pouco de vocês. Naquilo que sou, existe um pedaço de cada um, e talvez seja justamente isso que torne a caminhada menos solitária: saber que minha história nunca foi construída somente por mim.

E não poderia deixar de agradecer ao meu incrível grupo “Vegas”. Vocês tornaram a universidade mais leve e acabaram se tornando muito mais do que companheiros de curso. Foram chão quando eu perdi o meu, abrigo nos dias difíceis e companhia nas descobertas que eu sequer imaginava viver. Obrigada pelas conversas, pelas risadas, pelas diferenças, pelos desencontros e por tudo aquilo que aprendemos juntos. Agradeço justamente às nossas

diferenças, porque foram elas que nos ensinaram a olhar para o outro, a compreender outros caminhos e, de algum modo, nos completaram.

Ao meu orientador, Professor Dr. Marcos Angelus, minha gratidão é também uma forma de reconhecer uma parte importante da profissional que estou me tornando. Desde 2023, quando passei a integrar o Grupo de Estudos e Pesquisas em Gestão Educacional e o Grupo de Pesquisa do Projeto Escola Zé Peão. Obrigada por me acompanhar com tanta dedicação, por acreditar no meu trabalho, pelas orientações, pelas leituras e pelos questionamentos que me fizeram pensar. Sua trajetória e sua forma de exercer a docência são para mim uma referência da professora que desejo ser: alguém que ensina com rigor, mas também com humanidade; que orienta, mas também escuta; que forma estudantes, mas não deixa de formar pessoas.

Por fim, talvez a melhor forma de agradecer seja reconhecer que nenhuma conquista é construída sozinha. Este trabalho tem meu nome na capa, mas dentro dele existem muitas mãos, muitos abraços, muitas palavras, muitos livros, muitas renúncias e muito amor. Existem pessoas que acreditaram quando eu ainda estava aprendendo a acreditar em mim. Existem aqueles que me ensinaram, aqueles que me cuidaram, aqueles que caminharam ao meu lado e aqueles que simplesmente permaneceram. E é por isso que, depois de tudo, posso olhar para esta trajetória com o coração cheio de gratidão. Apesar de já ter duvidado, hoje eu sei que Deus existe porque Ele colocou vocês na minha vida, e Ele foi muito bom!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar as contribuições do Projeto Escola Zé Peão (PEZP) para o debate sobre gestão pedagógica em uma perspectiva democrática, buscando identificar princípios, práticas e estratégias de organização educativa que dialoguem com os fundamentos da gestão democrática. O PEZP, desenvolvido pela Universidade Federal da Paraíba em parceria com o Sindicato dos Trabalhadores da Construção Civil, constitui uma importante experiência extensionista de Educação Popular voltada à alfabetização de trabalhadores da construção civil em João Pessoa entre os anos de 1991 e 2017. A pesquisa parte da compreensão de que sua trajetória foi marcada pela articulação entre alfabetização, formação de educadores, planejamento coletivo, valorização dos saberes dos trabalhadores e participação de diferentes sujeitos na organização das ações educativas. O estudo fundamenta-se nas discussões sobre EJA, Educação Popular, e gestão pedagógica, compreendendo essas dimensões como elementos articulados para a análise da experiência investigada. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida na perspectiva do estudo de caso, e recorreu ao instrumento da entrevista semiestruturada. As entrevistas possibilitaram acessar as experiências e memórias de sujeitos que participaram da coordenação pedagógica do PEZP. A pesquisa permitiu compreender como os processos de planejamento, coordenação, formação de educadores e organização do trabalho pedagógico contribuíram para a constituição e permanência do PEZP por quase três décadas. Portanto, na análise dessa experiência, permitiu ampliar o debate sobre a gestão pedagógica em uma perspectiva democrática e refletir sobre suas possíveis contribuições para a construção de práticas educativas democráticas na escola pública.

Palavras-chave: Gestão pedagógica. Educação de Jovens e Adultos. Educação Popular. Projeto Escola Zé Peão. Gestão democrática.

ABSTRACT

This study aims to investigate the contributions of the Escola Zé Peão Project (PEZP) to the debate on pedagogical management from a democratic perspective, seeking to identify principles, practices, and strategies of educational organization that are consistent with the foundations of democratic management. The PEZP, developed by the Federal University of Paraíba in partnership with the Construction Workers' Union, constitutes an important extension-based experience in Popular Education aimed at the literacy education of construction workers in João Pessoa between 1991 and 2017. The research is based on the understanding that its trajectory was marked by the articulation between literacy education, teacher training, collective planning, appreciation of workers' knowledge, and the participation of different subjects in the organization of educational actions. The study is grounded in discussions on Youth and Adult Education (EJA), Popular Education, and pedagogical management, understanding these dimensions as interconnected elements for the analysis of the investigated experience. This is a qualitative study conducted from a case study perspective, using semi-structured interviews as its research instrument. The interviews made it possible to access the experiences and memories of individuals who participated in the pedagogical coordination of the PEZP. The research made it possible to understand how processes of planning, coordination, teacher training, and organization of pedagogical work contributed to the establishment and continuity of the PEZP for nearly three decades. Therefore, the analysis of this experience broadens the debate on pedagogical management from a democratic perspective and contributes to reflections on its potential contributions to the development of democratic educational practices in public schools.

Keywords: *Pedagogical management. Youth and Adult Education. Popular Education. Escola Zé Peão Project. Democratic management.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....**9**

1.1 "ME MOVO COMO EDUCADOR, PORQUE PRIMEIRO, ME MOVO COMO GENTE": MOTIVAÇÕES PARA ESTA PESQUISA..... 11

1.2 A MODALIDADE EJA, A EXPERIÊNCIA EXTENSIONISTA DO PEZP E A PESQUISA EM GESTÃO EDUCACIONAL: A BUSCA POR ENFOQUE EM UM PROBLEMA INVESTIGATIVO..... 17

1.3 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TCC..... 22

2 A EXPERIÊNCIA EXTENSIONISTA DO PEZP E O DEBATE SOBRE GESTÃO PEDAGÓGICA: CONSIDERAÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS..... **26**

2.1 NOTAS SOBRE A EXPERIÊNCIA EXTENSIONISTA DO PROJETO ESCOLA ZÉ PEÃO 26

2.2 MODALIDADE DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS NO PROJETO ESCOLA ZÉ PEÃO..... 28

2.3 GESTÃO PEDAGÓGICA DO PEZP..... 37

2.4 CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA..... 40

3 MANDACARÚ, GURINHÉM, PAU-BRASIL E PROFESSORA REFLEXIVA: MEMÓRIAS, DIÁLOGOS E REFLEXÕES SOBRE GESTÃO PEDAGÓGICA NO PEZP..... **46**

3.1 PEZP ENQUANTO ESPAÇO DE FORMAÇÃO DE COORDENADORES PEDAGÓGICOS..... 48

3.2 EDUCAÇÃO POPULAR ENQUANTO EXPERIÊNCIA PRODUZIDA DOS COORDENADORES..... 52

3.3 DIÁLOGOS COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA DO PEZP..... 57

CONSIDERAÇÕES FINAIS..... **63**

REFERÊNCIAS..... **68**

1 INTRODUÇÃO

A constituição histórica da Educação de Jovens e Adultos (EJA) no Brasil está profundamente vinculada às contradições que marcaram o processo de formação da sociedade brasileira e às lutas empreendidas pelas classes populares em defesa do direito à educação. Durante séculos, a escolarização foi organizada de forma seletiva, privilegiando determinados grupos sociais e excluindo grande parte da população trabalhadora do acesso ao conhecimento sistematizado. Nesse contexto, a negação da educação não representou apenas a ausência de escolarização, mas constituiu um mecanismo de manutenção das desigualdades sociais e de limitação da participação política dos sujeitos. Ao analisar o contexto sócio-histórico da EJA no Brasil, a trajetória dessa modalidade não pode ser compreendida dissociada da atuação dos movimentos sociais, responsáveis por reivindicar políticas públicas que reconhecessem a educação como direito das classes trabalhadoras e instrumento de transformação social. Nessa perspectiva, a história da EJA revela-se como parte da própria história das lutas pela democratização da sociedade brasileira, por meio da escola pública.

Essa compreensão aproxima-se da concepção de educação defendida por Paulo Freire, para quem a prática educativa nunca é neutra, mas sempre vinculada a um determinado projeto de sociedade. O autor afirma que "não há educação fora das sociedades humanas e não há homem no vazio" (Freire, 1967). Isto significa que o ser humano e o aprendizado só existem na troca social, na cultura e no mundo real, pois ninguém se forma sozinho ou isolado da sua realidade. Sob essa perspectiva, alfabetizar jovens e adultos significa muito mais do que desenvolver habilidades de leitura e escrita; implica criar condições para que os educandos compreendam criticamente sua realidade e se reconheçam como sujeitos históricos capazes de intervir sobre ela. Freire também afirma que **"**ninguém liberta ninguém, ninguém se liberta sozinho: os homens se libertam em comunhão**"** (Freire, 2010), reafirmando que a educação emancipadora se constrói por meio do diálogo, da participação coletiva e da problematização da realidade vivida.

A consolidação da Educação de Jovens e Adultos como direito social resulta justamente desse processo histórico de mobilização coletiva descrito por Lopes (2021), que evidencia o protagonismo dos movimentos populares na reivindicação da escolarização como condição para o exercício da cidadania. As conquistas alcançadas por esses movimentos encontraram importante respaldo jurídico na Constituição Federal de 1988, que estabeleceu, em seu artigo 205, que "a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade" (Brasil, 1988). Posteriormente, a

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) reconheceu formalmente a EJA como modalidade da Educação Básica, destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos na idade própria. Entretanto, como demonstra o próprio percurso histórico da modalidade, a garantia legal não assegura, por si só, a efetivação desse direito, tornando indispensável a construção de práticas educativas comprometidas com as especificidades dos sujeitos jovens, adultos e trabalhadores.

Nesse sentido, compreender a EJA como direito implica também reconhecer a função social da escola pública na democratização do conhecimento. Para Libâneo (2014), a democratização da escola não pode restringir-se ao acesso às instituições escolares, devendo assegurar às classes populares a apropriação crítica dos conhecimentos historicamente produzidos pela humanidade, condição indispensável para sua participação consciente na vida social e política. Essa perspectiva dialoga com Saviani (2013), ao afirmar que "o trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens" (Saviani, 2013, p. 6). Assim, a EJA ultrapassa a dimensão compensatória frequentemente atribuída à modalidade e passa a ser compreendida como espaço de formação humana, produção de consciência crítica e fortalecimento da cidadania. É justamente nessa tradição de luta pelo direito à educação, de valorização dos saberes das classes populares e de compromisso com a emancipação dos sujeitos que se inseriu o Projeto Escola Zé Peão, cuja dimensão administrativa dessa experiência constitui o objeto de investigação desta pesquisa.

Portanto, este capítulo introduz a pesquisa inicialmente justificando sua relevância social, acadêmica e científica, problematizando seu objeto de investigação e situando-o no campo das discussões sobre a Educação de Jovens e Adultos, a Educação Popular, a gestão democrática e a gestão pedagógica. Ao longo da percurso, buscou-se evidenciar que a experiência desenvolvida pelo Projeto Escola Zé Peão ultrapassa a dimensão de uma proposta de alfabetização de trabalhadores, constituindo-se como uma referência histórica na construção de práticas educativas comprometidas com a formação humana, a valorização dos saberes populares e a democratização das relações educativas. Também foram apresentados o estado da arte, a lacuna científica que fundamenta esta investigação, a problemática, os objetivos e o percurso metodológico que orientam o estudo. Desse modo, a introdução estabelece os pressupostos necessários para o desenvolvimento dos capítulos seguintes, oferecendo ao leitor os elementos teóricos, históricos e metodológicos que sustentam a análise acerca das contribuições da gestão pedagógica do Projeto Escola Zé Peão para a construção e o fortalecimento da gestão democrática na Educação de Jovens e Adultos.

1.1 “ME MOVO COMO EDUCADOR, PORQUE PRIMEIRO, ME MOVO COMO GENTE”: MOTIVAÇÕES PARA ESTA PESQUISA

Esta referência a Freire (1996, p. 92), ilustra o fato de que a escolha deste tema não nasce apenas de um interesse acadêmico, mas, sobretudo, de uma trajetória pessoal marcada pela compreensão da educação como um direito capaz de transformar vidas. Desde muito cedo, cresci ouvindo meu pai narrar as dificuldades que enfrentou para estudar. Em diferentes momentos da infância e da adolescência, escutei relatos sobre a necessidade de trabalhar desde cedo, sobre as oportunidades educacionais que lhe foram negadas e sobre o quanto a ausência da escolarização limitou possibilidades em sua vida. Embora ele nunca tenha sido estudante da Educação de Jovens e Adultos (EJA), sua história representa ou dialoga com a realidade de milhares de brasileiros que tiveram o direito à educação interrompido pelas condições sociais, econômicas e históricas de seu tempo.

Essas narrativas familiares despertaram em mim um olhar sensível para as desigualdades educacionais e para a necessidade de compreender como a educação pode reparar, ainda que parcialmente, processos históricos de exclusão. Foi nesse contexto que passei a perceber a educação popular como uma possibilidade concreta de democratização do conhecimento, de valorização dos saberes construídos ao longo da vida e de reconhecimento da dignidade daqueles que, por diferentes razões, não tiveram acesso à escola no tempo considerado "regular".

Ademais, essa compreensão foi fortalecida durante o ensino médio, período em que tive a oportunidade de conviver com uma professora cuja atuação marcou profundamente minha formação humana e acadêmica. Mais do que ensinar conteúdos escolares, ela apresentava a educação como instrumento de transformação social e insistia em demonstrar que o conhecimento poderia ampliar horizontes, modificar trajetórias e romper ciclos de desigualdade. Em suas aulas, discutíamos questões relacionadas à educação popular, às desigualdades sociais, às relações étnico-raciais, à educação feminista e ao papel político da escola na construção de uma sociedade mais democrática. Ela fazia questão de mostrar que a educação ultrapassa os limites da sala de aula e constitui um compromisso ético com aqueles que historicamente tiveram seus direitos negados. Foi também por sua influência que passei a compreender a universidade como um espaço possível para mim e que despertei o desejo de cursar Pedagogia. Sua prática no ensino me fez perceber, ainda na adolescência, que muitos jovens, adultos e trabalhadores continuam privados de oportunidades educativas e que a

educação precisa chegar até essas pessoas, respeitando suas histórias, seus tempos e seus saberes.

Essas experiências familiares e escolares constituíram inicialmente importantes elementos que fundamentaram minha aproximação com a Educação de Jovens e Adultos e com a educação popular. Ao ingressar no curso de Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba, essas inquietações passaram a encontrar respaldo teórico e científico, permitindo que reflexões antes construídas a partir da vivência fossem aprofundadas por meio dos estudos sobre Paulo Freire, educação popular, alfabetização de jovens e adultos e gestão educacional. Nesse percurso, compreendi que garantir o acesso à educação não depende exclusivamente da existência de metodologias de ensino, mas também da construção de formas de organização capazes de assegurar o funcionamento democrático das práticas educativas. Passei, então, a compreender que a gestão pedagógica ocupa papel central nesse processo, pois é ela quem organiza, articula e sustenta as ações formativas, possibilitando que os princípios da educação popular tornem-se reais no cotidiano das instituições e dos projetos educativos.

Nesse contexto de formação que, por meio do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), fui selecionada para integrar a pesquisa "O Legado da Escola Zé Peão no Processo de Alfabetização de Jovens e Adultos"[1]. A participação nesse projeto representou um marco em minha trajetória acadêmica, pois possibilitou que as inquietações construídas ao longo da minha história encontrassem uma experiência concreta de educação popular comprometida com a alfabetização de trabalhadores da construção civil.

Sob a orientação dos professores Eduardo Jorge Lopes, Marcos Angelus Miranda de Alcântara e José Barbosa da Silva, durante os anos de 2023 e 2024, realizei visitas sistemáticas ao acervo documental do SINTRICOM-JP, em média duas vezes por semana, desenvolvendo atividades de levantamento, catalogação, organização e seleção dos documentos pertinentes à pesquisa. Além dessa análise documental, participei do encontro de ex-participantes do Projeto Escola Zé Peão, ocasião em que tive a oportunidade de ouvir relatos de ex-educadores, ex-coordenadores e conhecer pessoalmente o professor Timothy Ireland, ampliando minha compreensão sobre a trajetória e os impactos do projeto. Essas experiências permitiram compreender, para além dos documentos, que a permanência e o reconhecimento do PEZP estiveram diretamente relacionados à forma como sua gestão organizava os processos pedagógicos, articulava os diferentes sujeitos envolvidos e mantinha

[1] Projetos desenvolvidos entre os anos de 2023 e 2025, coordenados pelos docentes do Centro de Educação Eduardo Jorge Lopes da Silva (DFE), Marcos Angelus Miranda de Alcântara (DHP) e José Ramos Barbosa (DME).

coerência entre os princípios da Educação Popular e as práticas educativas desenvolvidas, despertando, assim, o interesse em investigar sua gestão pedagógica como objeto desta pesquisa.

Paralelamente ao desenvolvimento da pesquisa de Iniciação Científica, passei a integrar, como pesquisadora colaboradora, o Grupo de Estudos e Pesquisas em Gestão Educacional, vinculado à Universidade Federal da Paraíba e nos anos de 2025 e 2026, assumi o plano de trabalho intitulado "Gestão Educacional e Ensino Público: abordagens e perspectivas teórico-conceituais", aprofundando estudos sobre gestão educacional, gestão democrática e gestão pedagógica.

As leituras, os debates promovidos pelo grupo, as atividades de pesquisa desenvolvidas e a apresentação desse plano de trabalho na aula inaugural do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação (PPGAVE/UFPB) fortaleceram meu interesse pelas discussões em torno da gestão educacional. De maneira bastante significativa, esse percurso passou a dialogar com as reflexões construídas durante a investigação sobre o Projeto Escola Zé Peão, despertando o desejo de compreender como a experiência de Educação Popular desenvolvida pelo projeto poderia contribuir para pensar a gestão pedagógica na Educação de Jovens e Adultos e aproximar esses dois campos de estudo que, até então, eu investigava por caminhos distintos.

Nesse sentido, esse TCC representa a convergência entre minha história de vida, minha formação acadêmica e minhas experiências como pesquisadora. Investigar as contribuições do Projeto Escola Zé Peão para a gestão pedagógica significa dar continuidade a um percurso iniciado ainda na infância, quando compreendi, por meio das histórias de meu pai, os impactos da exclusão educacional; fortalecido durante o ensino médio, pela influência de uma professora que me apresentou a educação como prática política e emancipatória; e consolidado na universidade, por meio da pesquisa científica em educação popular. Compreendo que analisar a gestão pedagógica do Projeto Escola Zé Peão não significa apenas investigar seus mecanismos organizacionais, mas compreender como determinadas formas de gestão podem viabilizar práticas educativas comprometidas com a justiça social, a participação democrática e a garantia do direito à educação.

Mas também essa pesquisa ultrapassa a dimensão autobiográfica e assume relevância social, política e educacional ao propor uma reflexão sobre a gestão pedagógica na Educação de Jovens e Adultos (EJA), modalidade que historicamente representa uma das principais estratégias de garantia do direito à educação para sujeitos que tiveram seus percursos escolares interrompidos. A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu artigo 205, que a

educação é um direito de todos e dever do Estado e da família, devendo ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, ao preparo para o exercício da cidadania e à qualificação para o trabalho. Em consonância com esse princípio constitucional, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), em seus artigos 37 e 38, reconhece a Educação de Jovens e Adultos como modalidade integrante da Educação Básica, destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos na idade própria, reafirmando a responsabilidade do poder público em garantir oportunidades educacionais adequadas às especificidades desse público. Além disso, o Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014), ao estabelecer metas voltadas para a elevação da escolaridade da população jovem e adulta e para a superação do analfabetismo, evidencia que a EJA permanece como prioridade das políticas educacionais brasileiras, exigindo não apenas ampliação da oferta, mas também qualidade dos processos pedagógicos e das formas de gestão que sustentam essa modalidade.

A relevância desta investigação também se fundamenta no fato de que a educação de pessoas jovens e adultas constitui uma pauta permanente da agenda educacional internacional. Desde a realização da primeira Conferência Internacional de Educação de Adultos (CONFINTEA), promovida pela UNESCO em 1949, sucedida por encontros periódicos que culminaram, mais recentemente, na CONFINTEA VII, realizada em 2022, a alfabetização e a educação ao longo da vida têm sido reconhecidas como direitos humanos fundamentais e condições indispensáveis para o desenvolvimento sustentável, a redução das desigualdades e o fortalecimento da democracia. As recomendações produzidas por essas conferências orientam a formulação de políticas públicas em diversos países, reafirmando que a garantia da educação de jovens e adultos depende não apenas da existência de programas educacionais, mas da construção de políticas permanentes, de processos de gestão democrática e de práticas pedagógicas capazes de responder às necessidades dos diferentes sujeitos que compõem essa modalidade. Se a Educação de Jovens e Adultos permanece há décadas como uma preocupação da agenda global, torna-se igualmente necessário investigar experiências concretas que possam oferecer subsídios para seu fortalecimento no contexto brasileiro.

Nessa perspectiva, o Projeto Escola Zé Peão constitui um *lócus* de investigação particularmente relevante. Desenvolvido durante aproximadamente vinte e sete anos pela Universidade Federal da Paraíba, em parceria com o Sindicato dos Trabalhadores da Construção Civil, o projeto consolidou-se como uma das mais importantes experiências brasileiras de educação popular voltada à alfabetização de trabalhadores, alcançando reconhecimento nacional e internacional, inclusive pela UNESCO. Sua longevidade

demonstra que sua permanência não decorreu apenas da adoção de metodologias de alfabetização fundamentadas na educação popular, mas também da construção de uma organização pedagógica capaz de garantir continuidade, formação permanente dos educadores, planejamento coletivo, acompanhamento das ações educativas e participação democrática dos diferentes sujeitos envolvidos. Assim, compreender os princípios que sustentaram sua gestão pedagógica significa produzir conhecimentos que podem contribuir para o aperfeiçoamento da gestão da EJA nas escolas públicas brasileiras, fortalecendo políticas educacionais comprometidas com a democratização do ensino, a valorização da educação popular e a efetivação do direito à educação previsto na legislação brasileira e nos compromissos internacionais assumidos pelo país.

No âmbito acadêmico, esta justifica-se pela necessidade de ampliar a produção científica acerca da Educação de Jovens e Adultos (EJA), especialmente no que se refere à articulação entre essa modalidade educacional e os princípios da gestão democrática. Embora a EJA possua significativa trajetória no campo das políticas educacionais, da Educação Popular e das práticas pedagógicas voltadas aos sujeitos trabalhadores, ainda permanecem lacunas investigativas sobre os modos pelos quais experiências educativas historicamente construídas desenvolvem processos de organização, participação e gestão pedagógica capazes de contribuir para a reflexão acerca da gestão educacional.

Em um levantamento realizado no Repositório Institucional da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), considerando produções acadêmicas que dialogam com os campos da EJA, gestão educacional e Projeto Escola Zé Peão (PEZP), é possível demonstrar a existência de estudos relevantes sobre essas temáticas, porém evidencia-se que grande parte das pesquisas aborda tais dimensões de forma isolada: ou analisam a organização da EJA enquanto modalidade de ensino, ou investigam aspectos específicos da gestão escolar, formação docente e práticas pedagógicas. Nesse sentido, esta pesquisa diferencia-se ao propor uma análise da gestão pedagógica do Projeto Escola Zé Peão como experiência histórica de gestão democrática na Educação de Jovens e Adultos, buscando compreender quais princípios e práticas desenvolvidas pelo projeto podem contribuir para pensar a gestão da EJA nas escolas públicas.

Entre as produções acadêmicas desenvolvidas no âmbito da Universidade Federal da Paraíba que dialogam com a presente investigação, destaca-se o Trabalho de Conclusão de Curso de Rodrigues (2021), intitulado “A gestão democrática e a Educação de Jovens e Adultos no Plano Municipal de Educação de João Pessoa (2015-2025): correlatos enunciativos”. A autora teve como objeto as relações estabelecidas entre a gestão democrática

e a Educação de Jovens e Adultos no Plano Municipal de Educação de João Pessoa (2015-2025), buscando compreender como esses campos aparecem constituídos nos discursos presentes no documento oficial.

A pesquisa de Rodrigues (2021) aproxima-se do presente estudo ao reconhecer a gestão democrática como dimensão fundamental para a garantia do direito à educação de jovens e adultos, evidenciando que a EJA não pode ser compreendida apenas como uma modalidade de ensino, mas como um campo político-pedagógico marcado por disputas, direitos e participação dos sujeitos educativos. A autora analisa que a articulação entre gestão democrática e EJA se constitui em uma rede discursiva relacionada ao direito universal à educação e à construção da cidadania.

A autora contribui para compreender a dimensão política e normativa da gestão democrática na EJA, especialmente ao evidenciar que a garantia do direito à educação de jovens e adultos está relacionada à construção de políticas educacionais comprometidas com participação e democratização do ensino. Entretanto, sua investigação está centrada na análise documental das políticas públicas.

No campo da gestão escolar, destaca-se o trabalho de Jesus e Silva (2014), denominado “A gestão escolar democrática na Educação de Jovens e Adultos: um estudo na Escola E. E. F. M. Professor Luiz Gonzaga de Albuquerque Burity”, cujo objeto de estudo foi a atuação da gestão escolar na construção de práticas democráticas em uma instituição que oferta EJA. As autoras analisam a participação dos sujeitos escolares e os fundamentos necessários para uma gestão comprometida com a democratização das relações educativas. Esse estudo aproxima-se da proposta por discutir a gestão democrática como princípio necessário à organização da EJA.

Também se destaca a pesquisa de Mesquita (2019), intitulada “O planejamento escolar e a gestão democrática na Educação de Jovens e Adultos”, que teve como objeto o planejamento pedagógico desenvolvido pela gestão escolar enquanto elemento organizador do trabalho educativo na EJA. O estudo evidencia que o planejamento constitui uma dimensão fundamental para a construção de práticas educativas coerentes com as especificidades dos estudantes jovens e adultos. Ela ocorre pela compreensão de que a gestão pedagógica envolve processos de planejamento, organização e tomada de decisões coletivas.

Por fim, destaca-se o trabalho de Maciel (2023), “Gestão escolar na Educação de Jovens e Adultos: um estudo a partir da percepção dos estagiários de Pedagogia”, cujo objetivo foi compreender como estudantes de Pedagogia percebem a atuação da gestão

escolar na EJA, considerando aspectos como práticas pedagógicas, participação e organização institucional.

A pesquisa contribui para o debate ao evidenciar a importância da atuação do gestor na garantia de condições pedagógicas adequadas para a EJA. Contudo, assim como os demais estudos apresentados, não tem como foco uma experiência histórica de Educação Popular organizada a partir de princípios coletivos de gestão, como ocorre no Projeto Escola Zé Peão.

Diante desse levantamento breve, observa-se que os estudos produzidos na UFPB apresentam importantes contribuições para compreender a EJA, a gestão democrática, o planejamento pedagógico e a formação dos educadores. Contudo, esta pesquisa acrescenta uma perspectiva ainda pouco explorada ao investigar como a gestão pedagógica do Projeto Escola Zé Peão, enquanto experiência de Educação Popular desenvolvida há mais de duas décadas, pode contribuir para pensar princípios, práticas e possibilidades de gestão democrática na Educação de Jovens e Adultos.

Assim, o presente estudo não busca apenas reconstruir a trajetória de uma experiência educativa, mas compreender quais elementos organizativos, pedagógicos e políticos do PEZP podem oferecer para o fortalecimento da gestão da EJA nas escolas públicas brasileiras, considerando a participação coletiva, o diálogo, a valorização dos sujeitos educativos e a construção democrática dos processos pedagógicos.

1.2 A MODALIDADE EJA, A EXPERIÊNCIA EXTENSIONISTA DO PEZP E A PESQUISA EM GESTÃO EDUCACIONAL: A BUSCA POR ENFOQUE EM UM PROBLEMA INVESTIGATIVO

A Educação de Jovens e Adultos (EJA) constitui-se como uma modalidade da Educação Básica destinada aos sujeitos que, por diferentes condicionantes históricos, sociais, econômicos e culturais, tiveram negado o direito à escolarização na idade considerada regular. Embora reconhecida como direito público subjetivo pela Constituição Federal de 1988 e regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), a EJA ainda enfrenta desafios que ultrapassam a ampliação do acesso às instituições de ensino, envolvendo questões relacionadas à permanência dos educandos, à qualidade das práticas pedagógicas, à valorização de seus saberes e à construção de políticas educacionais capazes de responder às especificidades dessa modalidade.

Nesse cenário, a gestão educacional assume papel fundamental, uma vez que a efetivação do direito à educação depende da construção de processos organizativos, pedagógicos e políticos comprometidos com os princípios da gestão democrática, da

participação coletiva e do reconhecimento dos sujeitos da EJA como protagonistas do processo educativo. Contudo, embora a gestão democrática seja um princípio constitucional da educação pública brasileira e um dos fundamentos da organização dos sistemas de ensino, observa-se que sua materialização na Educação de Jovens e Adultos ainda constitui um campo permeado por desafios, sobretudo quando se considera a necessidade de articular planejamento pedagógico, formação docente, participação dos educandos, organização curricular e práticas educativas construídas a partir das realidades vivenciadas pelos trabalhadores, jovens e adultos que frequentam essa modalidade.

> Tal complexidade revela que pensar a gestão da EJA exige ultrapassar uma perspectiva estritamente administrativa, compreendendo-a como uma prática político-pedagógica capaz de produzir condições concretas para a garantia do direito à educação, aspecto que ainda demanda aprofundamento no campo das pesquisas educacionais.

Diante disso, é notável que a produção acadêmica sobre a Educação de Jovens e Adultos tem se ampliado nas últimas décadas, acompanhando o fortalecimento das discussões em torno do direito à educação, da Educação Popular, da formação de educadores e das políticas públicas voltadas às classes populares. No âmbito da Universidade Federal da Paraíba, diferentes pesquisas têm contribuído para compreender experiências educativas desenvolvidas no campo da EJA, abordando aspectos relacionados à alfabetização, às práticas pedagógicas, à formação docente e às metodologias de ensino. Essas investigações constituem importantes referências para a compreensão da trajetória do projeto e de sua contribuição para a educação de trabalhadores, evidenciando sua relevância no cenário da Educação Popular e da Educação de Jovens e Adultos.

Embora esses estudos contribuam significativamente para compreender diferentes dimensões da experiência, seus objetos de investigação concentram-se em aspectos específicos da formação docente, das práticas pedagógicas e dos processos de ensino e aprendizagem, sem direcionar a análise para a gestão pedagógica enquanto dimensão organizadora das ações educativas. Dessa forma, revelam elementos importantes para esta investigação e oferecem bases para compreender a complexidade do projeto, ao mesmo tempo em que evidenciam possibilidades de aprofundamento acerca de sua organização pedagógica.

Como parte da construção do estado da arte desta pesquisa, realizou-se um levantamento bibliográfico no Repositório Institucional da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), com o propósito de identificar produções acadêmicas que articulassem os campos da Educação de Jovens e Adultos (EJA), da gestão educacional e do Projeto Escola Zé Peão (PEZP).

Esse mapeamento permitiu compreender como essas temáticas vêm sendo investigadas na produção científica da instituição e identificar as aproximações e distanciamentos em relação ao objeto deste estudo. Os resultados evidenciaram a existência de pesquisas relevantes sobre a EJA, a gestão escolar, a gestão democrática e diferentes experiências de Educação Popular. Entretanto, considerando o recorte temporal dos últimos cinco anos (2020–2025), não foram identificados Trabalhos de Conclusão de Curso cujo objeto central fosse o Projeto Escola Zé Peão, tampouco pesquisas que articulassem, simultaneamente, a gestão pedagógica, a Educação de Jovens e Adultos e essa experiência educativa.

Nos trabalhos localizados, o PEZP aparece apenas de forma pontual, sendo mencionado como referência histórica da Educação Popular, como experiência de alfabetização de trabalhadores ou como aporte teórico para discussões sobre a EJA e a pedagogia freireana, sem constituir o foco analítico das investigações. Esse panorama evidencia uma lacuna na produção acadêmica recente da UFPB, sobretudo quando se considera a relevância histórica e pedagógica do Projeto Escola Zé Peão, desenvolvido desde 1990, e reforça a necessidade de pesquisas que analisem sua experiência a partir da perspectiva da gestão pedagógica e de suas contribuições para a gestão democrática na Educação de Jovens e Adultos.

Dentre as produções identificadas no levantamento, três pesquisas apresentaram maior aproximação com o objeto deste estudo por estabelecerem relações entre gestão e Educação de Jovens e Adultos. Rodrigues (2021), ao investigar a gestão democrática e a EJA no Plano Municipal de Educação de João Pessoa (2015–2025), analisa os discursos produzidos no âmbito das políticas públicas, evidenciando a centralidade da gestão democrática para a garantia do direito à educação. Sua pesquisa contribui para compreender os fundamentos políticos e legais que sustentam a organização da EJA, porém permanece concentrada na dimensão normativa, sem investigar como esses princípios são apropriados e materializados em experiências concretas de gestão pedagógica.

Maciel (2023), por sua vez, direciona sua investigação para a gestão escolar na EJA a partir das percepções de estudantes de Pedagogia durante o estágio supervisionado, evidenciando a influência da atuação gestora na organização do trabalho pedagógico, no acolhimento dos educandos e na construção de ambientes escolares mais participativos. Apesar dessa contribuição, sua análise limita-se ao contexto escolar observado pelos licenciandos, não aprofundando os processos históricos de organização pedagógica construídos em experiências consolidadas de Educação Popular.

Oliveira (2020), ao estudar as interfaces entre gestão escolar e a relação evasão/permanência na EJA, demonstra que a atuação da gestão exerce papel decisivo na permanência dos estudantes, ressaltando que ainda existe fragilidade na articulação entre o conhecimento das especificidades dos sujeitos da EJA e o desenvolvimento de ações pedagógicas voltadas às suas necessidades. Entretanto, assim como os demais estudos, sua investigação concentra-se na realidade de uma escola pública específica, tomando a evasão e a permanência como categorias centrais de análise. Em comum, essas pesquisas reafirmam a importância da gestão para a consolidação da EJA, mas nenhuma delas toma como objeto a gestão pedagógica de uma experiência histórica de Educação Popular, nem investiga as contribuições que essa experiência pode oferecer para a compreensão da gestão democrática na modalidade.

Diante desse panorama, observa-se que permanece pouco visível, nas pesquisas acadêmicas mais recentes, a articulação entre gestão pedagógica, Educação de Jovens e Adultos e experiências históricas de Educação Popular, especialmente aquelas desenvolvidas no âmbito universitário em parceria com movimentos sociais e organizações de trabalhadores. Embora o Projeto Escola Zé Peão tenha consolidado, ao longo quase três décadas, práticas de alfabetização, formação docente, planejamento coletivo e organização pedagógica inspiradas nos princípios da Educação Popular, ainda são escassas as investigações que busquem compreender sua experiência a partir da perspectiva da gestão pedagógica e de suas possíveis contribuições para a gestão democrática da EJA.

É nesse contexto que se insere a presente pesquisa. Ao tomar a gestão pedagógica do Projeto Escola Zé Peão como questão central de análise, este estudo busca ampliar as discussões já produzidas sobre a experiência, articulando-a aos princípios da gestão democrática e da Educação de Jovens e Adultos. Trata-se de uma perspectiva ainda pouco explorada na produção acadêmica, especialmente no que se refere à compreensão de como os processos de planejamento, coordenação, formação de educadores e organização do trabalho pedagógico contribuíram para a consolidação do projeto ao longo de sua trajetória. Assim, ao dialogar com as pesquisas já realizadas e, simultaneamente, voltar-se para uma dimensão ainda pouco investigada, este trabalho pretende oferecer novas contribuições para os estudos sobre gestão pedagógica, Educação Popular e Educação de Jovens e Adultos, fortalecendo o debate acerca das possibilidades de construção de práticas educativas comprometidas com a democratização da educação e com a formação humana emancipatória.

As reflexões apresentadas ao longo desta discussão inicial evidenciam que a Educação de Jovens e Adultos constitui um campo historicamente marcado pela luta em defesa do

direito à educação, pela valorização dos saberes das classes populares e pela construção de práticas educativas comprometidas com a emancipação humana e a democratização da sociedade. Nesse cenário, experiências como o Projeto Escola Zé Peão assumem especial relevância por demonstrarem que é possível articular Educação Popular, formação crítica e organização coletiva do trabalho pedagógico em favor da garantia do direito à escolarização de jovens e adultos trabalhadores. Contudo, embora a experiência tenha sido objeto de diferentes estudos ao longo de sua trajetória, observa-se que a dimensão da gestão pedagógica permanece pouco explorada, especialmente no que se refere às contribuições que sua organização pode oferecer para o fortalecimento da gestão democrática na Educação de Jovens e Adultos. Diante dessa realidade, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: o que o Projeto Escola Zé Peão pode ensinar acerca da gestão pedagógica na Educação de Jovens e Adultos e de que forma essa experiência contribui para a compreensão e o fortalecimento da gestão democrática nas escolas públicas?

A partir dessa problemática, definiu-se como objetivo geral investigar as contribuições do Projeto Escola Zé Peão para a compreensão da gestão pedagógica na Educação de Jovens e Adultos, identificando os princípios, estratégias e práticas que marcaram sua organização educativa e suas aproximações com os fundamentos da gestão democrática. Como desdobramento desse propósito, a pesquisa busca compreender os fundamentos político-pedagógicos que orientaram a experiência do projeto; analisar os processos de planejamento, formação de educadores e organização do trabalho pedagógico desenvolvidos ao longo de sua trajetória; identificar os elementos que favoreceram sua permanência e reconhecimento enquanto experiência de Educação Popular; e refletir sobre as contribuições dessa experiência para o debate contemporâneo acerca da gestão pedagógica na Educação de Jovens e Adultos das escolas públicas brasileiras.

Nesse sentido, torna-se pertinente problematizar de que maneira os processos organizativos construídos no interior do Projeto Escola Zé Peão dialogam com os princípios da gestão democrática e quais aprendizagens podem oferecer para a organização pedagógica da Educação de Jovens e Adultos nas escolas públicas brasileiras. Assim, este estudo é orientado pela seguinte questão-problema: como a experiência de gestão pedagógica desenvolvida pelo Projeto Escola Zé Peão pode contribuir para compreender princípios, práticas e possibilidades de gestão democrática na Educação de Jovens e Adultos?

1.3 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TCC

A organização deste Trabalho de Conclusão de Curso foi construída de modo a acompanhar o percurso desenvolvido pela própria pesquisa, partindo da problematização da Educação de Jovens e Adultos como direito das classes populares e chegando à análise da experiência do Projeto Escola Zé Peão a partir da perspectiva da gestão pedagógica. Essa estrutura busca estabelecer uma relação de continuidade entre os fundamentos históricos e teóricos que sustentam o objeto, o percurso metodológico realizado e as interpretações construídas a partir dos documentos e das entrevistas com ex-coordenadores do projeto. Dessa forma, os capítulos não são compreendidos como partes isoladas, mas como momentos articulados de uma mesma investigação, que procura responder à questão de como a experiência de gestão pedagógica desenvolvida pelo PEZP pode contribuir para compreender princípios, práticas e possibilidades de gestão democrática na Educação de Jovens e Adultos.

O primeiro capítulo, destinado à Introdução, apresenta a construção do objeto de investigação e situa diante das questões históricas, políticas, sociais e acadêmicas que justificam a realização deste estudo. Inicialmente, são discutidas as condições históricas que contribuíram para a constituição da EJA como direito das classes populares, considerando que essa modalidade se desenvolve em um campo marcado por desigualdades sociais, pela exclusão educacional e pelas lutas dos sujeitos pelo direito à escolarização. Na sequência, o texto discute a relação entre educação, emancipação e transformação social, mobilizando referenciais que compreendem a educação como uma prática vinculada à realidade histórica dos sujeitos e às possibilidades de transformação da sociedade. Também é apresentada a discussão acerca da gestão democrática como princípio da organização educativa, estabelecendo as primeiras aproximações entre participação, diálogo, organização pedagógica e democratização das relações educativas.

Ainda no primeiro capítulo, a introdução apresenta o Projeto Escola Zé Peão como experiência concreta a partir da qual essas discussões podem ser problematizadas. O projeto é situado não apenas como uma experiência de alfabetização de trabalhadores da construção civil, mas como uma iniciativa extensionista de Educação Popular que articulou universidade, sindicato, educadores e trabalhadores em torno de uma proposta educativa específica. Essa apresentação é importante para que o leitor compreenda por que a experiência do PEZP constitui um objeto pertinente para pensar a gestão pedagógica na EJA. A introdução também apresenta a lacuna que da certo sentido à realização da pesquisa, evidenciando que, embora existam estudos relevantes sobre diferentes dimensões do projeto e sobre a EJA e a gestão,

permanece pouco explorada a articulação entre gestão pedagógica, Educação de Jovens e Adultos e Projeto Escola Zé Peão.

O segundo capítulo, constitui o eixo de fundamentação da pesquisa e apresenta os referenciais necessários para interpretar o objeto em sua complexidade. O capítulo parte da compreensão de que a gestão pedagógica não pode ser analisada de forma isolada, especialmente quando o objeto investigado é uma experiência de Educação Popular vinculada à EJA. Por isso, são articulados diferentes campos de discussão: a constituição histórica da EJA, a Educação Popular, a educação como prática emancipatória, a gestão educacional, a gestão democrática e a gestão pedagógica. Essa articulação permite compreender que as formas de organização do PEZP estavam relacionadas a determinadas concepções de educação, de sujeito, de participação e de formação humana.

Na primeira parte desse capítulo, é apresentado o PEZP, situando sua constituição, sua relação com a Universidade Federal da Paraíba e com o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção Civil e do Mobiliário de João Pessoa e sua trajetória como experiência de alfabetização de trabalhadores. A discussão procura demonstrar que a história do projeto está vinculada às lutas dos trabalhadores e à compreensão da alfabetização como parte de um processo mais amplo de formação e organização social. O capítulo aprofunda a discussão acerca da modalidade EJA no PEZP, procurando compreender como os sujeitos trabalhadores eram concebidos e como suas experiências de vida e trabalho interferiam na organização do processo educativo. Por fim, o capítulo discute conceitualmente gestão educacional, gestão democrática e gestão pedagógica. Nesse momento, o trabalho diferencia esses conceitos sem desarticulá-los. A gestão educacional é compreendida em sua dimensão mais ampla, relacionada à organização e às disputas políticas que atravessam a educação; a gestão democrática é discutida enquanto princípio baseado na participação, no diálogo e na construção coletiva; e a gestão pedagógica é analisada como dimensão diretamente relacionada à organização, ao acompanhamento, à formação e à concretização do trabalho educativo.

Ainda no segundo capítulo, apresenta-se o percurso metodológico da pesquisa. A investigação assume uma abordagem qualitativa e aproxima-se da perspectiva do estudo de caso, buscando compreender o PEZP em sua realidade específica e em suas múltiplas dimensões. Para isso, são articuladas diferentes fontes e procedimentos de investigação, especialmente a análise documental, a revisão bibliográfica e as entrevistas realizadas com quatro ex-coordenadoras do projeto, tendo em vista acessar memórias e experiências dos sujeitos que participaram diretamente da coordenação do PEZP.

O terceiro capítulo, apresenta a análise propriamente dita do material produzido e selecionado ao longo da investigação. Os documentos são colocados em diálogo com os referenciais teóricos e com as narrativas das quatro ex-coordenadores entrevistadas. Os participantes são identificados pelos codinomes Mandacaru, Gurinhém, Pau-Brasil e Professora Reflexiva, escolhidos pelas próprias entrevistadas a partir de suas memórias e de suas trajetórias no PEZP. Essa estratégia preserva o sigilo dos participantes e, simultaneamente, permite valorizar a dimensão subjetiva das memórias mobilizadas durante as entrevistas.

Esse último capítulo discute o PEZP como espaço de formação de coordenadores, analisa a relação entre a experiência docente e o exercício da coordenação. As narrativas demonstram que os sujeitos que chegaram à coordenação haviam passado anteriormente pelo trabalho como educadores, fazendo do "chão da escola" uma dimensão importante de sua formação para a gestão. Também são analisados os princípios da Educação Popular na organização pedagógica do Projeto Escola Zé Peão. São discutidas a presença de referências de Paulo Freire nos documentos do projeto, a formação anual dos educadores sobre Educação Popular. Por fim, a análise estabelece de maneira mais direta a relação entre os achados da pesquisa e a questão da gestão relatada pelas quatro entrevistadas como dialógica, democrática e horizontal, bem como as práticas de escuta, participação, divisão de responsabilidades, formação coletiva, sistematização e acompanhamento pedagógico.

Nas Considerações Finais retomam o problema, os objetivos e os principais resultados da investigação, buscando sistematizar aquilo que a experiência do PEZP permite compreender acerca da gestão pedagógica na EJA. Nesse momento, a análise retorna à questão central do trabalho para refletir sobre as contribuições do PEZP não como um modelo acabado a ser reproduzido em outras instituições, mas como uma experiência histórica capaz de oferecer princípios e aprendizagens para pensar outras formas de organização do trabalho educativo. São retomados, especialmente, os elementos relacionados à formação dos coordenadores, à participação, à escuta, à horizontalidade, à Educação Popular, à formação política e à articulação entre gestão e prática pedagógica.

Dessa maneira, a estrutura deste trabalho acompanha um movimento que vai da problematização à compreensão, da compreensão à análise e da análise à reflexão. Parte-se da necessidade de compreender historicamente a EJA e os fundamentos que sustentam a educação como direito e como prática emancipatória; aproxima-se, então, da experiência concreta do PEZP; explicitam-se os caminhos teóricos e metodológicos utilizados para investigá-la; analisam-se os documentos e as memórias dos sujeitos que participaram de sua

gestão; e, finalmente, refletem-se as contribuições dessa experiência para o debate sobre a gestão pedagógica e democrática na EJA. Essa organização busca garantir coerência entre o problema investigado, os objetivos estabelecidos, os procedimentos realizados e as conclusões construídas ao longo da pesquisa.

2 A EXPERIÊNCIA EXTENSIONISTA DO PEZP E O DEBATE SOBRE GESTÃO PEDAGÓGICA: CONSIDERAÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS

Considerando que a investigação busca compreender as contribuições da gestão pedagógica do Projeto Escola Zé Peão para a Educação de Jovens e Adultos, este capítulo articula referenciais que dialogam entre si e permitem interpretar a experiência investigada em sua complexidade histórica, política e pedagógica. Inicialmente, discutem-se os pressupostos teóricos relacionados à Educação de Jovens e Adultos, à Educação Popular, à gestão democrática e à gestão pedagógica, evidenciando suas aproximações com o objeto da pesquisa. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados, explicitando o percurso investigativo, as fontes utilizadas e os instrumentos de produção e análise dos dados que fundamentam as reflexões desenvolvidas nos capítulos posteriores.

2.1 NOTAS SOBRE A EXPERIÊNCIA EXTENSIONISTA DO PROJETO ESCOLA ZÉ PEÃO

As discussões acerca da Educação de Jovens e Adultos, da educação como prática emancipatória e da gestão democrática encontram expressão concreta em experiências educativas que buscaram materializar esses princípios no cotidiano das práticas pedagógicas. Entre essas experiências destaca-se o Projeto Escola Zé Peão (PEZP), desenvolvido pela Universidade Federal da Paraíba em parceria com o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção Civil e do Mobiliário de João Pessoa (SINTRICOM-JP), cuja trajetória, iniciada em 1991, consolidou-se como uma das mais importantes experiências de alfabetização de trabalhadores da construção civil. A história do projeto está diretamente vinculada às lutas do denominado à época "Grupo Zé Pião", coletivo de trabalhadores organizado ainda no final da década de 1970 em defesa de melhores condições de trabalho e de vida para a categoria, sendo a alfabetização compreendida como parte desse processo de organização e fortalecimento político dos trabalhadores. Ao longo de vinte e sete anos de funcionamento, o projeto não apenas contribuiu para a redução do analfabetismo entre operários da construção civil, como também constituiu um importante espaço de formação inicial de educadores da Universidade Federal da Paraíba, alcançando reconhecimento nacional e internacional por sua proposta pedagógica.

Mais do que oferecer escolarização, o Projeto Escola Zé Peão estruturou uma proposta educativa fundamentada nos princípios da Educação Popular, compreendendo os trabalhadores como sujeitos históricos portadores de conhecimentos construídos em suas

experiências de vida e de trabalho. Conforme discutido por Ireland (2017), a contextualização constituiu um dos princípios estruturantes da proposta pedagógica do projeto, traduzindo-se na elaboração de materiais didáticos construídos a partir da realidade dos próprios educandos. Entre esses materiais destaca-se o texto didático *Benedito, Um Homem da Construção*, concebido como eixo organizador do processo de alfabetização e utilizado para articular conteúdos de linguagem, matemática, história e geografia às experiências vivenciadas pelos trabalhadores nos canteiros de obras. Essa organização pedagógica demonstra que o conhecimento escolar era permanentemente relacionado às condições concretas de existência dos educandos, favorecendo uma aprendizagem significativa e socialmente contextualizada.

Essa compreensão acerca da organização do trabalho pedagógico foi aprofundada a partir da minha participação no Projeto de Iniciação Científica "O Legado da Escola Zé Peão no Processo de Alfabetização de Jovens e Adultos", desenvolvido no âmbito do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC/UFPB), sob a orientação dos professores Eduardo Jorge Lopes, Marcos Angelus Miranda de Alcântara e José Barbosa da Silva. Durante o desenvolvimento da investigação, foi realizado um amplo levantamento e catalogação do acervo documental do Projeto Escola Zé Peão, disponível na base documental do SINTRICOM-JP. A análise desse conjunto documental possibilitou identificar diferentes aspectos relacionados à constituição da proposta pedagógica do projeto, à produção de materiais didáticos, aos processos de formação dos alfabetizadores e às estratégias de planejamento e acompanhamento das ações educativas, constituindo importante fonte para a compreensão da dinâmica organizacional do PEZP. Os resultados desse percurso investigativo culminaram na elaboração do artigo científico do mesmo título, cujas análises fornecem importantes subsídios para a presente pesquisa, especialmente no que se refere à compreensão dos fundamentos que orientaram a gestão pedagógica do projeto.

A partir desse levantamento documental, foi possível constatar que o planejamento das atividades, a elaboração dos materiais didáticos, os processos de formação dos alfabetizadores e o acompanhamento das práticas educativas eram construídos coletivamente, evidenciando uma dinâmica organizacional pautada pelo diálogo, pela reflexão permanente e pela articulação entre universidade, sindicato e trabalhadores. Nessa perspectiva, a coordenação do projeto extrapolava funções administrativas, assumindo papel formativo na organização das ações pedagógicas e no acompanhamento dos educadores em formação.

É justamente essa articulação entre Educação Popular, organização pedagógica e gestão democrática que confere singularidade ao Projeto Escola Zé Peão e fundamenta sua escolha como lócus desta pesquisa. Embora diferentes estudos tenham evidenciado suas

contribuições para a alfabetização de trabalhadores, para a formação inicial de educadores e para a produção de metodologias específicas de EJA, observa-se que a dimensão da gestão pedagógica permanece pouco explorada pela literatura acadêmica recente.

Essa lacuna torna-se ainda mais significativa diante da permanência do projeto por quase três décadas, de seu reconhecimento nacional e internacional e da influência exercida na formação de professores e pesquisadores vinculados ao Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba. Desse modo, compreender como a gestão pedagógica foi organizada no âmbito do Projeto Escola Zé Peão significa ampliar o entendimento sobre os elementos que sustentaram sua permanência histórica e, sobretudo, identificar princípios capazes de contribuir para o fortalecimento da gestão democrática e das práticas pedagógicas na Educação de Jovens e Adultos das escolas públicas brasileiras.

2.2 MODALIDADE DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS NO PROJETO ESCOLA ZÉ PEÃO

Compreender a Educação de Jovens e Adultos como direito das classes populares exige reconhecer que o acesso à escolarização, por si só, não garante a efetivação desse direito. A democratização da educação pressupõe também uma concepção pedagógica comprometida com a formação integral dos sujeitos, com a produção de conhecimentos socialmente relevantes e com a construção de condições para que homens e mulheres possam compreender criticamente sua inserção na sociedade. Sob essa perspectiva, a educação deixa de assumir um caráter meramente instrucional para constituir-se como prática política, cultural e social, capaz de favorecer processos de emancipação humana. Trata-se de compreender que a escola não se limita à transmissão de conteúdos, mas desempenha papel fundamental na formação de sujeitos conscientes de sua condição histórica e aptos a participar da construção de uma sociedade democrática. Essa compreensão fundamenta a presente pesquisa e permite analisar a Educação de Jovens e Adultos para além de sua dimensão compensatória, reconhecendo-a como espaço de produção de cidadania, fortalecimento da participação social e afirmação de direitos historicamente conquistados.

Paulo Freire (2010) afirma o pressuposto ao defender que a vocação ontológica do ser humano é a busca permanente pela humanização. Para o autor, as relações de opressão produzem processos de desumanização que negam aos sujeitos a possibilidade de participar criticamente da construção de sua própria história. A educação assume, nesse contexto, a tarefa de contribuir para a superação dessas relações, por meio da conscientização e da práxis

transformadora. Conforme afirma Freire, "a existência, porque humana, não pode ser muda, silenciosa, nem tampouco pode nutrir-se de falsas palavras, mas de palavras verdadeiras, com que os homens transformam o mundo" (Freire, 2010). A palavra, compreendida como ação e reflexão indissociáveis, transforma-se em instrumento de leitura crítica da realidade e de construção coletiva do conhecimento. Dessa forma, a educação emancipadora pressupõe o reconhecimento dos educandos como sujeitos históricos, capazes de interpretar criticamente sua experiência e intervir conscientemente nas relações sociais das quais fazem parte.

Essa compreensão dialoga com a perspectiva histórico-crítica desenvolvida por Saviani ao situar a escola como instituição responsável pela socialização do conhecimento historicamente produzido pela humanidade. Portanto, a educação escolar não se reduz ao desenvolvimento espontâneo das capacidades individuais, tampouco à simples adaptação dos sujeitos à realidade existente. Sua função consiste em promover a apropriação crítica do patrimônio cultural produzido historicamente, possibilitando aos educandos compreenderem os processos econômicos, políticos, científicos e culturais que estruturam a sociedade. A pedagogia histórico-crítica, portanto, compreende que o acesso ao conhecimento sistematizado constitui condição indispensável para a emancipação humana, uma vez que amplia as possibilidades de participação consciente dos sujeitos na transformação das condições concretas de existência.

As contribuições de Freire (2010), Saviani (2013) e Libâneo (2014) convergem ao reconhecer que a educação possui uma função social que ultrapassa a dimensão técnica do ensino e se vincula diretamente à construção da cidadania, da participação democrática e da emancipação humana. Ainda que partam de referenciais teóricos distintos, os três autores compreendem que a escola deve possibilitar aos sujeitos a apropriação crítica da realidade, fortalecendo sua capacidade de intervir sobre ela de forma consciente e coletiva. Essa perspectiva torna-se particularmente significativa no âmbito da EJA, cujos educandos carregam trajetórias marcadas pela exclusão escolar, pelo trabalho precoce e pela negação histórica de direitos. Nesse contexto, pensar práticas educativas comprometidas com a emancipação implica reconhecer que a organização do trabalho pedagógico deve estar orientada por princípios de diálogo, participação, valorização dos saberes construídos ao longo da vida e compromisso com a transformação social.

Diante disso, se a educação constitui um processo de formação humana comprometido com a emancipação dos sujeitos e com a democratização do conhecimento, torna-se igualmente necessário refletir sobre as formas pelas quais as instituições educativas organizam suas práticas e seus processos de tomada de decisão. A qualidade social da

educação não depende exclusivamente das concepções pedagógicas que orientam o trabalho docente, mas também das formas de organização, participação e gestão que sustentam o cotidiano das instituições. Nesse sentido, a gestão educacional deixa de ser compreendida apenas como um conjunto de procedimentos administrativos e assume uma dimensão política, uma vez que envolve escolhas, prioridades e relações de poder que influenciam diretamente a construção dos processos educativos. A organização da escola, portanto, não é neutra: ela expressa determinadas concepções de educação, de sociedade e de formação humana, podendo tanto fortalecer práticas democráticas quanto reproduzir estruturas autoritárias e excludentes.

Nessa perspectiva, a gestão democrática consolida-se como um dos princípios fundamentais da educação pública brasileira, especialmente após a Constituição Federal de 1988 e sua incorporação à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996). Entretanto, sua compreensão ultrapassa o reconhecimento jurídico, constituindo-se como resultado das lutas históricas em defesa da democratização da educação e da participação social nos processos decisórios. Para Sander (2009), a gestão democrática representa uma conquista construída pelos movimentos educacionais e pela sociedade civil organizada, não podendo ser compreendida como mera concessão do Estado. Conforme afirma o autor,

> a gestão democrática da educação não é uma concessão governamental, nem uma dádiva das mantenedoras de instituições privadas de ensino. Ao contrário, é uma conquista histórica de enormes proporções, que implica uma filosofia política e uma estratégia de ação pedagógica. Portanto, compromisso político e sólida formação pedagógica constituem elementos constitutivos fundamentais de um paradigma de gestão democrática da educação. A consolidação de um paradigma dessa natureza certamente será uma contribuição substantiva para o fortalecimento da democracia e o exercício da cidadania na escola e na sociedade (Sander, 2009, p. 76).

Ao situar a gestão democrática como filosofia política, Sander (2009) evidencia que a democratização das instituições educativas exige compromisso permanente com a participação, a formação crítica dos sujeitos e a construção coletiva das decisões pedagógicas. Essa compreensão aproxima-se das reflexões desenvolvidas por Paro (2006) ao defender que a administração escolar somente cumpre sua função social quando se coloca a serviço dos objetivos educativos e da formação dos estudantes. Para o autor, a escola pública possui especificidades que impedem sua organização segundo a lógica empresarial, uma vez que sua finalidade não consiste na produção de mercadorias, mas na formação de sujeitos.

Nesse sentido, a gestão democrática pressupõe o compartilhamento das responsabilidades, a valorização do trabalho coletivo e a participação efetiva da comunidade escolar na definição dos rumos da instituição, reconhecendo que os processos administrativos existem para viabilizar o trabalho pedagógico e não para subordiná-lo. Assim, a democratização da gestão escolar representa condição indispensável para que os princípios da educação pública, do direito à aprendizagem e da formação cidadã possam concretizar-se no cotidiano das práticas educativas.

A centralidade da participação também é destacada por Lima, Prado e Shimamoto (2011), ao diferenciarem a gestão democrática das concepções contemporâneas de gestão compartilhada inspiradas na racionalidade neoliberal. Segundo os autores, a descentralização administrativa, quando desvinculada da ampliação do poder decisório dos sujeitos, não assegura processos efetivamente democráticos. Essa compreensão evidencia que a democratização da educação exige muito mais do que mecanismos formais de participação; pressupõe a construção de relações coletivas capazes de integrar os diferentes sujeitos na organização do trabalho educativo. É justamente essa perspectiva que orienta a presente pesquisa ao buscar compreender como a gestão pedagógica desenvolvida no Projeto Escola Zé Peão articulou participação, formação de educadores, planejamento coletivo e organização das práticas educativas, contribuindo para a consolidação de uma experiência reconhecida nacionalmente no campo da Educação de Jovens e Adultos.

A Educação de Jovens e Adultos (EJA), enquanto modalidade da Educação Básica, consolidou-se juridicamente no Brasil como direito dos sujeitos que não tiveram acesso ou continuidade de estudos na idade considerada regular. Contudo, compreender a EJA apenas como uma modalidade compensatória de escolarização significa desconsiderar sua dimensão histórica, política e pedagógica. Conforme previsto na Constituição Federal de 1988 e regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), a EJA deve assegurar oportunidades educacionais apropriadas às características dos educandos, considerando suas condições de vida e de trabalho. Nesse sentido, a modalidade envolve desafios que ultrapassam o acesso à escola, abrangendo a permanência, a qualidade da formação, o reconhecimento dos saberes construídos nas trajetórias de vida e a construção de práticas pedagógicas comprometidas com a emancipação dos sujeitos. Como afirma Arroyo (2006), os jovens e adultos não podem ser vistos apenas pelas suas carências escolares, mas como sujeitos de direitos, portadores de experiências, culturas e conhecimentos que precisam ser reconhecidos no processo educativo.

É nesse horizonte que o Projeto Escola Zé Peão (PEZP) se apresenta como uma experiência singular de Educação de Jovens e Adultos articulada à Educação Popular. Segundo Ireland, Silva e Araújo (2017), a proposta de uma escola nos canteiros de obras foi concebida como parte da luta sindical, pois a alfabetização era entendida como condição para a formação política da categoria. Um dos dirigentes sindicais recorda que "o trabalhador tinha muita dificuldade de ler o mosquitinho do sindicato, o panfleto" e que isso comprometia sua participação nas ações da organização dos trabalhadores (Ireland; Silva; Araújo, 2017, p. 12-13). Dessa forma, desde sua origem, o PEZP articulou alfabetização, consciência política e organização coletiva, compreendendo a educação como instrumento de fortalecimento da classe trabalhadora.

A organização das aulas nos próprios canteiros de obras evidencia uma concepção ampliada de EJA e de escola. Os trabalhadores migravam do interior para a capital em busca de melhores condições de vida e, muitas vezes, utilizavam os próprios locais de trabalho como moradia temporária durante a semana. Diante dessa realidade, o projeto rompeu com a lógica escolar tradicional e transformou o espaço de trabalho em espaço educativo, articulando o cotidiano dos educandos ao processo de alfabetização. Como destacam Ireland, Silva e Araújo (2017, p. 14), as aulas aconteciam nos canteiros porque era ali que os trabalhadores "passavam a semana trabalhando, dormindo e convivendo com os colegas". Essa opção metodológica dialoga diretamente com a pedagogia freireana, que compreende a educação como prática social vinculada às experiências concretas dos sujeitos e ao processo de leitura crítica do mundo.

A proposta pedagógica do PEZP foi construída a partir de referenciais da Educação Popular, da pedagogia progressista e dos estudos sobre alfabetização de adultos. Os documentos analisados na pesquisa sobre os primeiros anos do projeto revelam a presença de autores como Paulo Freire, Emilia Ferreiro, Magda Soares, Carlos Rodrigues Brandão e Dermeval Saviani, evidenciando uma base teórica plural e comprometida com a formação crítica dos educandos. O projeto assumia explicitamente a alfabetização como eixo organizador de sua prática, entendendo que a alfabetização passaria a ser o eixo central, a partir do qual outros conhecimentos, mormente os científicos, seriam trabalhados. Essa perspectiva aproxima-se da concepção de Freire, que ao longo e sua trajetória deixou claro que alfabetizar adultos não significa apenas ensinar técnicas de leitura e escrita, mas possibilitar que os sujeitos compreendam sua realidade e atuem sobre ela de forma transformadora.

A prática educativa do projeto estruturou-se em torno de três princípios: contextualização, significação operativa e especificidade escolar. O princípio da contextualização buscava aproximar o processo de alfabetização da realidade dos trabalhadores, utilizando suas histórias de vida, seu universo vocabular e suas experiências de trabalho como ponto de partida para a construção do conhecimento. Para isso, foi elaborado o texto didático “Benedito: um homem da construção civil”, construído a partir das vivências dos próprios operários e utilizado como referência para o trabalho interdisciplinar nas aulas. Para o PEZP em seu início, o principal mecanismo de tradução do princípio da contextualização foi a elaboração de um texto didático que passou a servir como guia do processo de alfabetização. A partir desse material, eram trabalhados conteúdos de linguagem, matemática, história e geografia relacionados ao cotidiano dos educandos, permitindo que a aprendizagem tivesse sentido social e cultural.

O princípio da significação operativa reforçava a necessidade de relacionar os conteúdos escolares aos problemas concretos vivenciados pelos trabalhadores. O projeto defendia “o exercício da busca cotidiana de sentido para o que se fazia e por que se fazia”, refletindo sobre as condições reais da vida e do trabalho dos educandos (Ireland, 2017). Assim, as atividades escolares eram organizadas a partir das demandas da categoria profissional, dos conflitos vividos nos canteiros de obras e das necessidades de compreensão dos direitos trabalhistas. Nessa perspectiva, a EJA deixava de ser um espaço de transmissão de conteúdos descontextualizados para tornar-se um espaço de produção coletiva de conhecimento, articulando ensino, pesquisa e extensão universitária em diálogo permanente com os trabalhadores.

Já o princípio da especificidade escolar demonstrava a preocupação do projeto em garantir o acesso aos conhecimentos sistematizados, mesmo desenvolvendo suas atividades em ambientes não convencionais. O PEZP compreendia que a escola deveria manter sua função social de promover a aquisição da leitura e da escrita, consideradas instrumentos fundamentais para o exercício da cidadania e para a luta pelos direitos dos trabalhadores.Os documentos pedagógicos do Projeto Escola Zé Peão evidenciam que a alfabetização era concebida para além da aprendizagem do código escrito, buscando possibilitar aos trabalhadores a apropriação da leitura e da escrita como práticas sociais articuladas às suas experiências de vida, de trabalho e de participação política.

Outro elemento fundamental para compreender a modalidade da Educação de Jovens e Adultos desenvolvida pelo Projeto Escola Zé Peão refere-se às concepções pedagógicas que orientavam sua prática educativa. A análise dos documentos produzidos nos primeiros anos

do projeto evidencia que seus princípios – contextualização, significação operativa e especificidade escolar – não permaneceram apenas no plano teórico, mas estruturaram a compreensão de docência, estudante, escola, conhecimento e aprendizagem, constituindo uma proposta pedagógica comprometida com a realidade dos trabalhadores da construção civil. Nesse sentido, o processo educativo desenvolvido pelo PEZP ultrapassava a preocupação com a aquisição da leitura e da escrita, assumindo uma perspectiva de formação humana, política e social, característica da Educação Popular. Conforme identificado nas buscas documentais, a alfabetização era compreendida como eixo organizador da prática pedagógica, pois a alfabetização era o eixo central, a partir do qual outros conhecimentos, mormente os científicos, seriam trabalhados. Essa concepção demonstra que a modalidade da EJA, no âmbito do projeto, estava organizada a partir de uma compreensão ampliada do processo educativo, na qual alfabetizar significava possibilitar aos trabalhadores a apropriação dos conhecimentos escolares em permanente diálogo com suas experiências de vida.

Nessa perspectiva, os educandos eram reconhecidos como sujeitos históricos, portadores de conhecimentos construídos ao longo de suas trajetórias de vida e de trabalho, rompendo com concepções que associam os estudantes da EJA apenas às suas dificuldades escolares. A pesquisa vocabular realizada pelo projeto revela que grande parte desses trabalhadores possuía histórias marcadas pelo trabalho, pela migração e pela exclusão do sistema educacional. Entretanto, tais experiências não eram compreendidas como obstáculos ao processo educativo, mas como ponto de partida para a construção do conhecimento escolar. A proposta pedagógica reconhecia que esses sujeitos já possuíam saberes produzidos em sua inserção no mundo do trabalho, cabendo ao projeto escola articulá-los aos conhecimentos científicos de maneira contextualizada e significativa. Essa compreensão aproxima-se diretamente da perspectiva freireana de educação ao reconhecer que o processo de aprendizagem não se inicia na transmissão de conteúdos previamente estabelecidos, mas na valorização das experiências, dos saberes e das condições concretas de existência dos educandos.

Para Freire (1987), o conhecimento é construído na relação dialógica entre educador e educando, tendo como ponto de partida a leitura crítica da realidade vivida pelos sujeitos. Em oposição à educação bancária, centrada na simples transferência de informações, o autor defende uma educação problematizadora, na qual os conhecimentos produzidos historicamente dialogam com os saberes construídos na experiência cotidiana, possibilitando que os educandos compreendam criticamente sua inserção no mundo e atuem na sua transformação. Nessa perspectiva, "a leitura do mundo precede a leitura da palavra" (Freire,

1989), evidenciando que a alfabetização somente adquire sentido quando parte das vivências concretas dos sujeitos e das relações que estabelecem com seu contexto social.

Essa concepção refletia-se diretamente na prática docente desenvolvida pelos educadores extensionistas da Universidade Federal da Paraíba. Os documentos analisados demonstram que a docência era concebida como uma atividade investigativa, na qual ensinar implicava conhecer profundamente a realidade dos trabalhadores, realizar diagnósticos, pesquisar o universo vocabular dos estudantes e construir coletivamente estratégias de ensino que dialogassem com suas necessidades e experiências. Inspirada na compreensão de Freire acerca da docência como pesquisa, a atuação dos educadores ultrapassava a função tradicional de transmissão de conteúdos, assumindo um papel de mediadores, pesquisadores e articuladores dos diferentes conhecimentos presentes na sala de aula. Ao mesmo tempo, a própria organização extensionista do projeto aproximava ensino, pesquisa e intervenção social, fazendo com que os futuros professores vivenciassem uma formação docente comprometida com a realidade da Educação de Jovens e Adultos. Desse modo, a docência construída no PEZP revelava-se coerente com os princípios da Educação Popular, ao compreender o professor como sujeito que aprende, pesquisa e ensina simultaneamente.

A análise documental também evidencia que embora as aulas acontecessem nos canteiros de obras, o projeto reafirmava a necessidade de preservar a especificidade da escola como espaço de acesso ao conhecimento sistematizado, articulando-o às experiências concretas dos estudantes. A escola era compreendida como lugar de valorização dos saberes dos trabalhadores, de construção coletiva do conhecimento e de fortalecimento da consciência crítica, desenvolvendo currículos interdisciplinares que integravam linguagem, matemática, história e geografia às situações vivenciadas nos ambientes de trabalho. Consequentemente, a aprendizagem era entendida como um processo de fortalecimento e ressignificação dos conhecimentos já existentes, tomando como referência as histórias de vida, a origem, a relação com o trabalho e o universo sociocultural dos educandos.

Estima-se que ao longo de seus vinte e sete anos de funcionamento (1991–2018), o Projeto Escola Zé Peão alfabetizou aproximadamente cinco mil trabalhadores da construção civil, consolidando-se como uma das mais importantes experiências de Educação Popular voltadas à Educação de Jovens e Adultos na Paraíba (Silva, 2017). Contudo, seu legado ultrapassa os resultados quantitativos alcançados. A pesquisa documental realizada sobre os primeiros anos do projeto evidencia que sua proposta pedagógica foi construída a partir de princípios claramente definidos, que orientavam a organização do trabalho educativo, a formação dos educadores e a compreensão dos estudantes como sujeitos históricos. Conforme

as conclusões do relatório de pesquisa sobre a Alfabetização na Primeira Laje (APL), o Projeto Escola Zé Peão preocupou-se, desde sua criação, em articular a formação escolar, política e trabalhista dos operários, compreendendo a leitura e a escrita como instrumentos de luta pela garantia de direitos e pela transformação das condições de vida da classe trabalhadora. Além disso, desenvolveu uma concepção de educação que valorizava igualmente os conhecimentos científicos e os saberes produzidos na experiência cotidiana dos trabalhadores, consolidando uma prática educativa fundamentada na contextualização, na formação crítica e na valorização da realidade social dos educandos.

Dessa forma, a modalidade da Educação de Jovens e Adultos desenvolvida pelo Projeto Escola Zé Peão não pode ser compreendida apenas como uma experiência de alfabetização de adultos ou como uma política compensatória de escolarização. Sua trajetória revela a construção de uma proposta educativa sustentada pelos princípios da Educação Popular, pela valorização dos sujeitos trabalhadores e por uma organização pedagógica que articulava ensino, pesquisa e extensão em torno de um projeto coletivo de formação humana. Essas concepções, presentes desde os primeiros anos do PEZP, evidenciam que sua prática educativa foi resultado de um processo intencional de organização pedagógica, aspecto que constitui um dos principais fundamentos para a presente investigação. Assim, compreender a modalidade da EJA no interior do Projeto Escola Zé Peão significa reconhecer que sua experiência oferece importantes elementos para refletir sobre a gestão pedagógica e suas contribuições para a construção de práticas de gestão democrática na Educação de Jovens e Adultos das escolas públicas brasileiras.

2.3 GESTÃO PEDAGÓGICA DO PEZP

Compreender a gestão pedagógica do PEZP exige ultrapassar uma concepção de gestão limitada às dimensões administrativas e burocráticas da organização educativa. No caso dessa experiência, a gestão pedagógica pode ser compreendida como um processo articulado à própria concepção de Educação Popular que orientava o projeto, envolvendo planejamento, acompanhamento, formação, diálogo e construção coletiva das práticas educativas. Os documentos analisados ao longo da pesquisa evidenciam que a organização do PEZP não se restringia à definição de conteúdos ou à distribuição de tarefas, mas envolvia um acompanhamento permanente do processo educativo, tanto em relação aos trabalhadores-alunos quanto aos educadores em formação. Assim, a gestão pedagógica

constituía uma dimensão fundamental para garantir coerência entre os princípios assumidos pelo projeto e as práticas desenvolvidas nos canteiros de obras.

Essa perspectiva dialoga com a compreensão de Souza (2025), para quem a gestão democrática da educação precisa ser entendida como um processo que ultrapassa os momentos formais de tomada de decisão. O autor destaca que a participação se estende à identificação dos problemas, à discussão, ao planejamento, à tomada de decisões, ao acompanhamento, à avaliação e ao controle das ações desenvolvidas coletivamente. Essa compreensão permite aproximar a gestão democrática daquilo que se observa na experiência do PEZP: a organização pedagógica não se estabelecia como uma ação pontual da coordenação, mas como um movimento contínuo de escuta, reflexão e acompanhamento do cotidiano educativo. Nesse sentido, a gestão pedagógica do projeto pode ser interpretada como uma prática que se construía no próprio fazer educativo, considerando as necessidades que emergiam das relações entre educadores, trabalhadores, universidade e sindicato.

No PEZP, essa dimensão cotidiana assumia particular importância porque os educadores atuavam em uma realidade marcada por condições específicas de vida e trabalho. A prática pedagógica precisava ser constantemente reelaborada a partir das experiências dos trabalhadores, de suas dificuldades de aprendizagem, de suas trajetórias e das situações concretas vivenciadas nos canteiros. Os documentos analisados demonstram que os princípios da contextualização, da significação operativa e da especificidade escolar orientavam as práticas desenvolvidas nos primeiros anos do projeto. A significação operativa, particularmente, pressupunha a busca cotidiana de sentido para aquilo que se fazia pedagogicamente, articulando as situações vivenciadas pelos trabalhadores às decisões tomadas no processo educativo. Ireland (2017) destaca justamente essa necessidade de confrontar, no cotidiano, aquilo que era desejado com aquilo que era possível realizar nas circunstâncias concretas. Desse modo, a gestão pedagógica estava diretamente relacionada à capacidade de observar a realidade, escutar os sujeitos e reorganizar as ações diante das necessidades concretas que surgiam.

A escuta, portanto, não pode ser compreendida como um elemento secundário dessa organização. Ela constituía uma condição para que o acompanhamento pedagógico acontecesse de maneira efetiva. A gestão do projeto demandava proximidade com os educadores e com os trabalhadores, permitindo identificar dificuldades, discutir encaminhamentos e construir alternativas para o desenvolvimento das atividades à medida que a coordenação realizava suas visitas semanais nos canteiros. Essa característica aproxima-se novamente da discussão de Souza (2025), quando o autor afirma que a gestão

democrática requer não apenas a participação nas decisões finais, mas a participação nas diferentes etapas do processo educativo, incluindo o acompanhamento e a avaliação das ações. No PEZP, essa perspectiva pode ser percebida na própria dinâmica de acompanhamento da formação dos alfabetizadores e na necessidade de compreender continuamente o processo de aprendizagem dos trabalhadores. A coordenação, portanto, assumia uma função político-pedagógica, acompanhando os sujeitos e criando condições para que os educadores também refletissem sobre suas próprias práticas.

A formação dos educadores ocupava, nesse sentido, um lugar de importância para a gestão pedagógica do projeto. Como os alfabetizadores eram, em grande parte, estudantes das licenciaturas da UFPB, o PEZP constituía simultaneamente um espaço de escolarização dos trabalhadores e de formação inicial de professores. A organização extensionista articulava ensino, pesquisa e extensão, fazendo com que os futuros educadores fossem chamados a conhecer a realidade dos sujeitos, investigar suas experiências e refletir sobre as práticas desenvolvidas. A docência, portanto, não era concebida como simples aplicação de métodos previamente estabelecidos, mas como uma atividade de pesquisa e construção permanente. Essa característica evidencia que a formação dos educadores não estava dissociada da gestão pedagógica; ao contrário, constituía uma de suas principais responsabilidades, uma vez que a qualidade do trabalho educativo dependia da capacidade dos alfabetizadores de compreender, planejar, desenvolver e avaliar suas práticas.

Essa dimensão formativa também se relacionava à concepção de diálogo presente na experiência. Souza (2025), ao discutir a gestão democrática, recupera a perspectiva freireana para destacar que o diálogo constitui uma forma privilegiada de comunicação democrática e exige não apenas a disposição para falar, mas também para escutar. Essa formulação contribui para compreender a especificidade da gestão pedagógica do PEZP, pois a escuta cotidiana dos educandos e dos educadores não representava apenas uma estratégia de acompanhamento, mas uma forma de construir coletivamente o próprio processo educativo. O diálogo permitia que os sujeitos apresentassem suas experiências, dificuldades e compreensões, produzindo informações que retornavam ao planejamento pedagógico e orientavam novas ações. Assim, escutar também significava gerir: conhecer a realidade, reconhecer os sujeitos e transformar aquilo que era identificado em elementos para a organização do trabalho educativo.

Outro aspecto importante diz respeito à relação entre autonomia, participação e gestão pedagógica. Souza (2025) argumenta que a autonomia não deve ser entendida como independência ou ausência de limites, mas como uma construção social e política realizada nas relações entre os diferentes sujeitos. O autor ressalta que a autonomia da escola é

construída pela interação dos atores organizacionais e está relacionada à possibilidade de formular e executar coletivamente um projeto educativo. Essa compreensão oferece uma chave importante para analisar o PEZP, uma vez que sua organização resultava da articulação entre diferentes sujeitos e instituições, especialmente universidade, sindicato, educadores e trabalhadores. A gestão pedagógica, nesse contexto, não estava concentrada em uma única instância, mas se constituía a partir das relações estabelecidas entre esses diferentes atores, cada qual contribuindo com saberes, responsabilidades e perspectivas para a construção da proposta educativa.

Desse modo, a gestão pedagógica do Projeto Escola Zé Peão pode ser compreendida como uma prática coletiva, dialógica, formativa e permanentemente vinculada à realidade dos sujeitos da EJA. Sua especificidade não estava apenas nas atividades realizadas, mas na maneira como essas atividades eram planejadas, acompanhadas, avaliadas e reelaboradas a partir do diálogo entre os diferentes sujeitos envolvidos. A gestão assumia, assim, uma dimensão pedagógica porque estava diretamente comprometida com os processos de ensino e aprendizagem, e uma dimensão democrática porque se sustentava na participação, na escuta, na construção coletiva e na circulação de conhecimentos. Os documentos analisados indicam que essa organização contribuiu para articular a formação dos educadores, a aprendizagem dos trabalhadores e os princípios políticos da Educação Popular, fazendo da gestão um elemento estruturante da própria experiência do PEZP.

É justamente nessa articulação que se encontra uma das principais contribuições do PEZP para pensar a gestão pedagógica na Educação de Jovens e Adultos. A experiência demonstra que gerir pedagogicamente não significa apenas organizar conteúdos, horários ou atividades, mas criar condições para que os sujeitos participem da construção do processo educativo, sejam ouvidos em suas necessidades e possam produzir conhecimentos a partir de suas experiências. A gestão pedagógica do projeto, portanto, revela-se indissociável de uma concepção de educação comprometida com a formação humana, com a valorização dos trabalhadores e com a transformação social. Ao analisar essa experiência, esta pesquisa busca compreender não apenas como o PEZP organizava seu trabalho pedagógico, mas o que essa forma de organização pode ensinar sobre a construção de uma gestão democrática na EJA, especialmente em contextos nos quais a participação, o diálogo e a formação coletiva constituem princípios efetivos, e não apenas formais, da prática educativa.

2.4 CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA

A presente pesquisa fundamenta-se na compreensão de que a gestão pedagógica constitui uma dimensão indissociável da gestão democrática e da organização do trabalho educativo, especialmente quando analisada em experiências de Educação Popular voltadas à Educação de Jovens e Adultos. Partindo dessa perspectiva, o percurso metodológico adotado busca articular diferentes campos do conhecimento que dialogam diretamente com o objeto investigado, compreendendo que a análise da gestão pedagógica do Projeto Escola Zé Peão (PEZP) exige considerar, simultaneamente, os fundamentos históricos e políticos da Educação de Jovens e Adultos, os pressupostos da Educação Popular e as concepções contemporâneas de gestão democrática e gestão pedagógica. Não se trata, portanto, de utilizar esses referenciais de forma isolada, mas de compreendê-los como categorias analíticas complementares capazes de explicar a constituição e a organização dessa experiência educativa.

Essa escolha fundamenta-se na compreensão de que a gestão educacional ultrapassa procedimentos administrativos e técnicos, constituindo um campo marcado por disputas de projetos de sociedade e de concepções acerca da função social da educação. Conforme afirma Sander (2009), a gestão educacional expressa diferentes racionalidades políticas e pedagógicas, podendo assumir perspectivas gerencialistas ou democráticas, a depender dos princípios que orientam a organização do trabalho educativo. Nesse sentido, investigar a gestão pedagógica do Projeto Escola Zé Peão implica compreender não apenas como suas ações eram organizadas, mas quais concepções de educação, participação, formação humana e emancipação sustentavam essas escolhas ao longo da trajetória do projeto.

Nessa direção, a Educação de Jovens e Adultos constitui o primeiro eixo estruturante desta investigação. Compreendida como modalidade da Educação Básica destinada aos sujeitos que tiveram negado o direito à escolarização na idade própria, a EJA demanda formas específicas de organização do trabalho pedagógico, capazes de reconhecer as trajetórias, os saberes e as experiências dos jovens, adultos e idosos trabalhadores. Como destaca Arroyo (2006), esses sujeitos não podem ser compreendidos apenas por suas lacunas de escolarização, mas como portadores de conhecimentos produzidos ao longo de suas experiências sociais e de trabalho. Essa compreensão dialoga diretamente com a proposta desenvolvida pelo Projeto Escola Zé Peão, cuja organização pedagógica foi construída a partir

da realidade dos trabalhadores da construção civil e da valorização de seus saberes como ponto de partida para a aprendizagem.

O segundo eixo teórico refere-se à Educação Popular, compreendida como fundamento político-pedagógico do Projeto Escola Zé Peão. A escolha desse referencial decorre do reconhecimento de que a proposta educativa do PEZP foi estruturada sob forte influência do pensamento freireano, assumindo o diálogo, a problematização da realidade e a valorização dos saberes populares como princípios orientadores da prática educativa. Para Freire (1996, p. 47), "ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção", princípio que evidencia uma concepção de educação comprometida com a autonomia dos sujeitos e com a construção coletiva do conhecimento. Da mesma forma, em *Pedagogia do Oprimido*, Freire (1987) defende que a educação somente cumpre sua função emancipadora quando possibilita aos sujeitos compreender criticamente a realidade para transformá-la por meio da práxis. Esses pressupostos encontram-se presentes na trajetória do Projeto Escola Zé Peão e constituem importantes categorias para interpretar sua organização pedagógica.

O terceiro eixo corresponde aos estudos sobre gestão educacional, gestão democrática e gestão pedagógica, categorias centrais desta investigação. Embora distintas, essas dimensões articulam-se na organização das instituições educativas. A gestão educacional compreende o conjunto das ações políticas e organizacionais do sistema de ensino; a gestão democrática constitui o princípio que orienta essas ações a partir da participação, da autonomia e da construção coletiva; e a gestão pedagógica refere-se à organização dos processos de ensino e aprendizagem, materializando, no cotidiano educativo, os princípios democráticos assumidos pela instituição. Conforme destaca Sander (2009, p. 76),

> A gestão democrática da educação não é uma concessão governamental, nem uma dádiva das mantenedoras de instituições privadas de ensino. Ao contrário, é uma conquista histórica de enormes proporções, que implica uma filosofia política e uma estratégia de ação pedagógica.

Essa compreensão é aprofundada por Lima, Prado e Shimamoto (2011), ao diferenciarem a gestão democrática das perspectivas gerencialistas que marcaram as reformas educacionais inspiradas pela lógica neoliberal. Nessa perspectiva, a democratização da gestão não se restringe à descentralização administrativa, mas pressupõe a efetiva participação dos sujeitos na construção das decisões pedagógicas, aspecto que dialoga diretamente com o objeto desta pesquisa ao possibilitar compreender como o Projeto Escola Zé Peão organizava coletivamente suas ações educativas.

Do ponto de vista metodológico, esses referenciais não desempenham apenas a função de contextualizar teoricamente o objeto investigado, mas constituem categorias de análise que orientarão a interpretação das entrevistas semiestruturadas realizadas com ex-coordenadores do Projeto Escola Zé Peão.

Portanto, a metodologia desta pesquisa explicita o percurso investigativo desenvolvido para compreender a gestão pedagógica do Projeto Escola Zé Peão (PEZP) e analisar suas contribuições para a construção de práticas de gestão democrática na Educação de Jovens e Adultos. Considerando a natureza do objeto investigado, optou-se por uma abordagem qualitativa, por compreender que os processos educativos são constituídos por relações sociais, políticas, históricas e culturais que não podem ser apreendidas por meio de indicadores exclusivamente quantitativos. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa possibilita compreender os fenômenos educacionais em sua complexidade, valorizando os significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências e às práticas desenvolvidas em contextos específicos.

Conforme destacam Bogdan e Biklen (1994), a esse tipo de pesquisa caracteriza-se pela preocupação em compreender os fenômenos a partir do ambiente natural em que ocorrem, atribuindo centralidade aos significados construídos pelos participantes e reconhecendo que a realidade social não pode ser dissociada do contexto em que é produzida. Nessa perspectiva, o pesquisador constitui-se como o principal instrumento de produção e interpretação dos dados, desenvolvendo um processo investigativo pautado na observação, na análise crítica e na compreensão das múltiplas dimensões que constituem o objeto de estudo.

Da mesma forma, Godoy (1995, p. 21) afirma que "um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada", ressaltando ainda que essa abordagem permite captar o fenômeno "a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas". Assim, a escolha da abordagem qualitativa mostra-se coerente com os objetivos desta investigação, uma vez que possibilita compreender não apenas a organização formal do Projeto Escola Zé Peão, mas também os sentidos atribuídos à gestão pedagógica pelos sujeitos que participaram de sua construção.

Em razão das características do objeto investigado, esta pesquisa aproxima-se do estudo de caso, uma vez que busca analisar de maneira aprofundada uma experiência singular de Educação de Jovens e Adultos desenvolvida pela Universidade Federal da Paraíba em parceria com o Sindicato dos Trabalhadores da Construção Civil de João Pessoa. Conforme Godoy (1995), o estudo de caso "visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples

sujeito ou de uma situação em particular", permitindo compreender fenômenos inseridos em seus contextos reais de desenvolvimento.

Nessa mesma direção, Lüdke e André (1986) também afirmam que o estudo de caso possibilita investigar uma realidade específica em profundidade, preservando sua complexidade e considerando as relações estabelecidas entre os diferentes elementos que a constituem. Embora o foco da presente investigação não seja descrever a história do Projeto Escola Zé Peão, o estudo de sua experiência constitui o caminho metodológico necessário para compreender como sua gestão pedagógica foi organizada e quais princípios orientaram essa organização ao longo de sua trajetória.

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi desenvolvida por meio da articulação entre pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa bibliográfica possibilitou a construção do referencial teórico que sustenta a investigação, reunindo estudos sobre Educação de Jovens e Adultos, Educação Popular, gestão educacional, gestão democrática e gestão pedagógica, além de pesquisas já produzidas sobre o Projeto Escola Zé Peão. Conforme Gil (2008), a pesquisa bibliográfica constitui etapa indispensável da investigação científica, pois permite ao pesquisador conhecer e dialogar criticamente com a produção existente sobre o tema, identificando aproximações, divergências e lacunas que justifiquem o desenvolvimento de novos estudos.

A pesquisa documental assumiu papel central neste trabalho, tendo em vista que grande parte das informações analisadas foi produzida pelo próprio Projeto Escola Zé Peão durante sua trajetória. Foram examinados planejamentos pedagógicos, cartilhas, pesquisas vocabulares, relatórios institucionais, produções dos educandos, documentos administrativos e demais registros históricos produzidos entre os anos de funcionamento do projeto. Conforme Lüdke e André (1986), os documentos constituem importantes fontes de investigação, pois registram aspectos da realidade social que muitas vezes não podem ser recuperados por outros procedimentos metodológicos. Nesse sentido, a análise documental permitiu reconstruir os princípios que orientavam a organização pedagógica do projeto, bem como compreender as estratégias de formação dos alfabetizadores, os processos de planejamento coletivo e as concepções educativas presentes na experiência investigada.

Complementando a análise documental, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com ex-coordenadoras do Projeto Escola Zé Peão, buscando compreender, a partir das memórias e experiências desses sujeitos, os processos de organização da gestão pedagógica desenvolvidos ao longo da trajetória do projeto. A entrevista semiestruturada foi escolhida por possibilitar maior flexibilidade ao diálogo, permitindo aprofundar aspectos que emergiram

durante as narrativas dos participantes. Conforme Batista, Matos e Nascimento (2017), "a entrevista é considerada uma modalidade de interação entre duas ou mais pessoas" e constitui um importante instrumento para a produção de dados em pesquisas qualitativas, pois possibilita compreender as interpretações, percepções e experiências dos sujeitos acerca do fenômeno investigado. Da mesma forma, Minayo (2016) destaca que a entrevista qualitativa permite acessar significados construídos pelos participantes em suas trajetórias sociais, contribuindo para a compreensão das práticas e relações estabelecidas em determinado contexto.

Os dados produzidos por meio da análise documental e das entrevistas foram interpretados à luz da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), compreendida como um conjunto de técnicas sistemáticas destinadas à interpretação de comunicações por meio da identificação de categorias de análise. Segundo a autora, a análise de conteúdo possibilita ultrapassar a descrição superficial das informações, permitindo inferir significados, valores e concepções presentes nos discursos e documentos examinados. Nesse sentido, as categorias analíticas construídas ao longo da pesquisa foram definidas em diálogo permanente entre o referencial teórico, os objetivos da investigação e os dados produzidos, buscando compreender como a gestão pedagógica do Projeto Escola Zé Peão foi organizada e de que maneira essa experiência pode contribuir para o fortalecimento da gestão democrática na Educação de Jovens e Adultos.

O processo analítico desenvolveu-se conforme as três etapas propostas pela autora. A primeira correspondeu à pré-análise, momento em que foi realizada a organização do *corpus* da pesquisa, envolvendo a seleção dos documentos institucionais do Projeto Escola Zé Peão, a transcrição das entrevistas, a leitura flutuante do material e a definição dos critérios de análise em consonância com os objetivos da investigação. Em seguida, realizou-se a exploração do material, etapa dedicada à leitura aprofundada das fontes, à identificação das unidades de registro e de contexto e à construção das categorias analíticas que emergiram tanto do referencial teórico quanto dos próprios dados empíricos. Nessa fase, foram identificados elementos relacionados à organização do trabalho pedagógico, aos processos de formação dos educadores, às práticas de planejamento coletivo, à participação dos diferentes sujeitos e às concepções de gestão presentes na experiência do Projeto Escola Zé Peão.

Por fim, procedeu-se ao tratamento dos resultados, à inferência e à interpretação, etapa em que as informações obtidas por meio da análise documental e das entrevistas foram articuladas ao referencial teórico da pesquisa, buscando compreender como a gestão pedagógica do Projeto Escola Zé Peão foi constituída e quais princípios orientaram sua

organização ao longo de sua trajetória. Nessa fase, as categorias construídas foram analisadas à luz das contribuições de autores da Educação de Jovens e Adultos, da Educação Popular e da gestão democrática, permitindo interpretar os dados para além de sua dimensão descritiva. Dessa forma, a análise de conteúdo possibilitou identificar aproximações, singularidades e contribuições da experiência investigada, evidenciando elementos que permitem compreender o Projeto Escola Zé Peão como referência para a reflexão sobre a gestão pedagógica e suas contribuições para o fortalecimento da gestão democrática na Educação de Jovens e Adultos.

Outro aspecto considerado no desenvolvimento desta pesquisa refere-se ao rigor científico na produção e interpretação dos dados. Conforme orientam Lüdke e André (1986), a pesquisa qualitativa exige do pesquisador um movimento contínuo de aproximação, interpretação e reflexão crítica sobre o objeto investigado, reconhecendo que a produção do conhecimento resulta da interação entre teoria, empiria e contexto histórico. Nessa perspectiva, a análise desenvolvida neste trabalho procurou preservar a autenticidade das fontes documentais e das narrativas dos participantes, confrontando permanentemente as informações obtidas com os referenciais teóricos que sustentam a investigação. Esse procedimento permitiu construir interpretações fundamentadas, evitando tanto descrições meramente narrativas quanto generalizações descontextualizadas, aspecto especialmente relevante em pesquisas que se dedicam à reconstrução de experiências históricas no campo da educação.

3 MANDACARÚ, GURINHÉM, PAU-BRASIL E PROFESSORA REFLEXIVA: MEMÓRIAS, DIÁLOGOS E REFLEXÕES SOBRE GESTÃO PEDAGÓGICA NO PEZP

Este capítulo apresenta os resultados e as discussões construídas a partir do percurso investigativo realizado nesta pesquisa, tendo como eixo de análise a gestão pedagógica do Projeto Escola Zé Peão. As reflexões desenvolvidas são resultado do diálogo entre os documentos analisados ao longo da pesquisa, os referenciais teóricos que fundamentam este estudo e as narrativas produzidas nas entrevistas realizadas com ex-coordenadoras do projeto. Busca-se, portanto, compreender a gestão pedagógica do PEZP não apenas a partir dos registros documentais que preservam parte de sua trajetória, mas também por meio das memórias e experiências daqueles que participaram diretamente de sua construção e organização, considerando que diferentes fontes podem revelar dimensões complementares de uma mesma experiência educativa.

A análise dos documentos possibilitou identificar princípios, práticas e processos que constituíram a organização pedagógica do projeto, especialmente no que se refere ao planejamento, à formação dos educadores, ao acompanhamento dos educandos, à contextualização das práticas educativas e à articulação entre universidade, sindicato e trabalhadores. As entrevistas, por sua vez, permitiram aproximar essas informações das experiências vivenciadas pelos sujeitos que estiveram envolvidos na coordenação, possibilitando compreender como determinadas decisões, concepções e práticas eram construídas e significadas no cotidiano. Dessa forma, documentos e narrativas não são tratados como fontes isoladas, mas colocados em diálogo com a produção teórica mobilizada ao longo do trabalho, buscando compreender aproximações, especificidades e contribuições da experiência do PEZP para o debate sobre gestão pedagógica na Educação de Jovens e Adultos.

Para preservar a identidade dos participantes, foram utilizados codinomes definidos pelas próprias pessoas entrevistadas, a partir de um exercício de memória e reflexão sobre suas trajetórias no Projeto Escola Zé Peão. A escolha dos nomes não ocorreu de maneira aleatória, mas foi construída durante o diálogo com cada participante, que buscou, em suas lembranças, elementos, lugares, símbolos e características que representassem sua experiência no projeto e os sentidos atribuídos à sua trajetória. Dessa forma, os codinomes também constituem uma dimensão simbólica das narrativas analisadas, permitindo preservar a identidade dos entrevistados sem desconsiderar a singularidade das experiências que cada um carrega consigo.

A primeira pessoa entrevistada será identificada como Mandacaru, nome escolhido por representar uma planta marcada pela força e pela resistência, características que, segundo o próprio entrevistado, se aproximam de sua trajetória de vida, de sua atuação no sindicato e de sua participação na história do PEZP. O segundo participante será apresentado como Gurinhém, denominação escolhida a partir de suas memórias sobre a trajetória no projeto e em referência ao município de origem de diversos estudantes que, ao longo dos anos, chegavam ao PEZP. A escolha desse nome estabelece uma relação entre sua experiência profissional e as histórias dos trabalhadores que fizeram parte da experiência educativa.

O terceiro entrevistado será identificado pelo codinome Pau-Brasil, escolhido por representar força, resistência e identidade, elementos que o participante relaciona à sua própria trajetória e à experiência vivenciada no Projeto Escola Zé Peão. Por fim, a quarta participante será apresentada como Professora Reflexiva, nome escolhido por ela a partir da compreensão de que sua trajetória no PEZP permanece produzindo efeitos sobre sua maneira de pensar e desenvolver a prática educativa, expressa, portanto, uma experiência que continua provocando reflexão sobre suas ações pedagógicas e sobre seu cotidiano profissional, evidenciando como os aprendizados construídos durante sua atuação no projeto permanecem presentes em sua trajetória.

A escolha dos codinomes pelos próprios participantes, mobilizando suas memórias e experiências, constitui também uma forma de reconhecer que as narrativas produzidas nas entrevistas estão profundamente relacionadas às marcas deixadas pelo PEZP em suas vidas profissionais e pessoais. As denominações escolhidas não são, portanto, apenas mecanismos de anonimização, mas carregam sentidos que ajudam a compreender a maneira como cada sujeito interpreta sua própria participação na história do projeto. Nesse sentido, as memórias dos entrevistados são compreendidas como elementos fundamentais para a análise, uma vez que permitem acessar dimensões da experiência que nem sempre se encontram registradas nos documentos institucionais.

Ao longo deste capítulo, as falas dos participantes serão apresentadas e analisadas em articulação com os documentos e os referenciais teóricos mobilizados na pesquisa. Essa articulação permitirá observar como os diferentes sujeitos compreendiam e vivenciavam os processos de planejamento, acompanhamento, formação, participação, diálogo e tomada de decisões no cotidiano do Projeto Escola Zé Peão. Pretende-se, assim, não apenas descrever as práticas desenvolvidas, mas compreender os sentidos atribuídos a elas e identificar como tais processos contribuíram para a constituição de uma determinada forma de gestão pedagógica.

3.1 PEZP ENQUANTO ESPAÇO DE FORMAÇÃO DE COORDENADORES PEDAGÓGICOS

A gestão pedagógica do PEZP não se constituía a partir de uma estrutura hierárquica rígida ou de funções administrativas previamente delimitadas, mas era construída de maneira coletiva, dialógica e profundamente vinculada ao processo formativo dos sujeitos que dela participavam. Essa característica relaciona-se à própria especificidade do projeto, que não se organizava como uma escola formal, embora desenvolvesse uma ação educativa sistemática nos canteiros de obras.

Conforme já discutido anteriormente, o PEZP articulava universidade, sindicato, trabalhadores e educadores em torno de uma proposta de Educação Popular, o que exigia formas próprias de organização, acompanhamento e tomada de decisões. As narrativas das quatro ex-coordenadoras entrevistadas convergem significativamente nesse aspecto: todas relatam que, antes de assumirem funções de coordenação, estiveram diretamente envolvidas como educadoras do projeto, fazendo com que a experiência concreta do trabalho pedagógico constituísse uma etapa fundamental para a formação daqueles que posteriormente assumiriam responsabilidades de gestão.

Essa característica aparece de maneira evidente na fala de Gurinhém, ao explicar o modo como as responsabilidades eram distribuídas: "*tínhamos o professor orientador da universidade, ele fazia as orientações, mas dividíamos a gestão em três pessoas, fazíamos um papel de gestão, coordenação e secretaria ao mesmo tempo, por não ser uma estrutura de escola formal*" (Gurinhém, entrevista, 2026).

A fala evidencia uma organização que não reproduzia a separação convencional entre os diferentes setores de uma instituição escolar. As funções de gestão, coordenação e secretaria encontravam-se articuladas e eram assumidas conjuntamente pelos sujeitos responsáveis pela condução do projeto. Isso revela que a própria organização administrativa estava subordinada às necessidades pedagógicas da experiência, exigindo dos coordenadores uma atuação multifacetada, na qual planejar, acompanhar, organizar, orientar e tomar decisões faziam parte de um mesmo processo. A ausência de uma estrutura escolar formal, portanto, não significava ausência de organização; ao contrário, demandava a construção de mecanismos próprios de funcionamento, sustentados pela colaboração e pela responsabilidade coletiva.

Essa forma de organização também permite compreender que a coordenação do PEZP se constituía como um espaço de formação para a gestão. Os sujeitos não chegavam à

coordenação desvinculados da experiência pedagógica; eles construíam previamente conhecimentos sobre o projeto a partir da atuação direta com os educandos, do acompanhamento dos canteiros e da participação nas atividades de formação. Essa trajetória permitia que, ao assumirem funções de coordenação, conhecessem concretamente os desafios enfrentados pelos alfabetizadores e pelos trabalhadores.

O processo formativo, portanto, não ocorria apenas em momentos formais de estudo, mas também na experiência cotidiana de planejar, acompanhar, dialogar, enfrentar dificuldades e buscar coletivamente alternativas para os problemas encontrados. A gestão era, simultaneamente, objeto e espaço de aprendizagem.

Nesse sentido, merece destaque a narrativa de Pau-Brasil, ao afirmar que *"era essencial que uma pessoa ao assumir a coordenação passasse antes pelo chão da escola"* (PAU-BRASIL, entrevista, 2026). A expressão "chão da escola" assume, nessa passagem, um significado especialmente relevante para compreender a concepção de formação existente no PEZP. Passar pelo trabalho direto como educador significava conhecer a realidade dos trabalhadores, experimentar as dificuldades e possibilidades da prática pedagógica e compreender os princípios do projeto não apenas de maneira teórica, mas a partir da experiência concreta.

A coordenação, nesse sentido, não poderia ser compreendida como uma função externa ao processo educativo: ela precisava nascer da experiência pedagógica e permanecer vinculada a ela. Essa trajetória dos coordenadores reforça a ideia de que o conhecimento necessário para gerir o projeto era construído também na relação com os educandos, com os demais educadores e com os diferentes sujeitos que compunham sua organização.

A formação dos coordenadores, portanto, estava diretamente relacionada à própria concepção de formação dos educadores desenvolvida pelo PEZP. Conforme já discutido, o projeto compreendia a docência como uma prática investigativa, na qual o educador precisava conhecer a realidade dos trabalhadores, refletir sobre suas práticas e construir estratégias de ensino coerentes com as necessidades dos educandos. Quando esses educadores posteriormente assumiam responsabilidades de coordenação, levavam consigo os conhecimentos construídos nesse processo, ampliando-os diante de novas responsabilidades. Assim, havia uma continuidade entre ser educador e tornar-se coordenador, e não uma ruptura entre a prática pedagógica e a gestão.

As entrevistas também evidenciam que esse processo formativo era marcado pelo diálogo. A gestão não era percebida pelos participantes como um espaço de imposição de decisões, mas como um lugar de discussão, escuta e construção coletiva. Essa característica

dialoga com o que já foi identificado na análise documental, especialmente no que se refere à necessidade de acompanhamento constante dos educadores e dos trabalhadores e à construção coletiva das estratégias pedagógicas. Como discutido anteriormente, a organização do PEZP envolvia um movimento contínuo de escuta e reflexão sobre aquilo que acontecia nos canteiros, fazendo com que as decisões fossem constantemente relacionadas às situações concretas vivenciadas pelos sujeitos. Dessa forma, a formação dos coordenadores não se restringia à aquisição de conhecimentos técnicos sobre administração ou organização escolar, mas envolvia a aprendizagem de uma determinada maneira de se relacionar com os sujeitos e com o próprio processo educativo.

Essa dimensão dialógica aparece de maneira particularmente significativa na narrativa de Pau-Brasil, ao rememorar os impactos de sua passagem pelo projeto.

> *O Zé para mim foi uma grande escola pedagógica, ele transformou o meu olhar sobre educação, apesar de ser para jovens e adultos, ela não transformou só para isso, mas mesmo eu trabalhando* [hoje] *com educação infantil, ele nos ensina a ter outro olhar para a educação, um olhar amoroso, de cuidado* (Pau-Brasil, entrevista, 2026).

A expressão “grande escola pedagógica” sintetiza uma dimensão importante dos resultados encontrados nas entrevistas: o PEZP não formava apenas para o exercício específico da alfabetização de jovens e adultos, mas produzia aprendizagens que ultrapassavam os limites da modalidade e permaneciam nas trajetórias profissionais dos sujeitos. O relato evidencia que a experiência transformou não somente procedimentos de ensino, mas o próprio modo de olhar para a educação, incorporando dimensões como o cuidado, a amorosidade e a atenção às necessidades dos educandos.

Essa narrativa também permite aproximar a formação vivenciada no PEZP dos princípios da Educação Popular discutidos ao longo deste trabalho. A formação não acontecia mediante uma relação vertical entre aquele que sabe e aquele que aprende, mas a partir da experiência compartilhada e da reflexão sobre a prática. O coordenador também se formava ao coordenar, assim como o educador se formava ao ensinar e o trabalhador se formava ao participar do processo educativo. Trata-se, portanto, de uma concepção de formação que reconhece o caráter inacabado dos sujeitos e compreende a prática educativa como espaço permanente de aprendizagem. Nesse sentido, a gestão pedagógica assumia também uma função formativa: ao organizar os processos educativos, os coordenadores precisavam aprender continuamente com os educadores e com os educandos, reelaborando suas próprias concepções a partir das experiências vivenciadas.

A convergência entre as quatro entrevistas é particularmente significativa porque demonstra que essa experiência não corresponde a uma percepção individual de um único participante. Embora cada entrevistado mobilize memórias diferentes para narrar sua trajetória, todos indicam que a passagem pela experiência pedagógica antecedia ou fundamentava a atuação na coordenação e que o exercício da gestão acontecia de maneira compartilhada. As narrativas, colocadas em diálogo com os documentos analisados, permitem identificar, portanto, uma característica estruturante do PEZP de que a gestão era construída a partir da experiência pedagógica e, simultaneamente, constituía um espaço de formação para aqueles que a exerciam. Essa circularidade entre prática, reflexão, formação e gestão constitui um dos elementos que diferenciam a experiência do projeto de modelos administrativos nos quais a gestão aparece separada do cotidiano pedagógico.

Um aspecto que se destaca de maneira significativa na análise das quatro entrevistas é a recorrência das expressões "dialógica", "democrática" e "horizontal" para caracterizar a gestão do Projeto Escola Zé Peão. Embora cada participante tenha reconstruído sua experiência a partir de suas próprias memórias e trajetórias, as quatro entrevistadas convergiram ao descrever uma forma de organização na qual as decisões não eram concentradas em uma única pessoa, mas construídas a partir da escuta, da discussão e da participação dos diferentes sujeitos envolvidos. Essa recorrência nas narrativas permite compreender que a dimensão democrática da gestão não aparece apenas como uma interpretação posterior da pesquisadora, mas como uma característica reconhecida pelos próprios sujeitos que vivenciaram o cotidiano da coordenação. A gestão era percebida, portanto, como um espaço de encontro e de construção coletiva, no qual diferentes opiniões podiam ser apresentadas, discutidas e consideradas no processo de tomada de decisão.

Essa compreensão é explicitada pela Professora Reflexiva, ao rememorar a dinâmica das reuniões de coordenação: "*nos sentávamos, colocávamos as pautas e cada um dava suas opiniões e sugestões, as decisões eram sempre tomadas com diálogo, era uma gestão democrática*" (Professora Reflexiva, entrevista, 2026). A narrativa evidencia uma prática de gestão fundamentada na horizontalidade das relações e na participação efetiva dos sujeitos, uma vez que as pautas eram colocadas coletivamente e as decisões resultavam da circulação de opiniões e sugestões. Nesse sentido, o caráter horizontal mencionado nas entrevistas não significa a inexistência de responsabilidades ou de funções diferenciadas, mas a construção de relações nas quais a autoridade não anulava a possibilidade de participação dos demais.

A existência de um professor orientador e de pessoas responsáveis pela coordenação, como relatado anteriormente por Gurinhém, coexistia com espaços de diálogo nos quais as

decisões eram discutidas coletivamente. Assim, a gestão pedagógica do PEZP apresentava uma particularidade importante ao demonstrar que a organização das responsabilidades não impedia a democratização das decisões. Ao contrário, as funções de coordenação pareciam estar articuladas a uma dinâmica formativa e participativa, na qual coordenar também significava ouvir, dialogar, acolher diferentes perspectivas e construir coletivamente os encaminhamentos do projeto.

A coordenação, portanto, não se configurava apenas como uma instância responsável pelo funcionamento do projeto, mas como um espaço formativo, no qual se construíam conhecimentos sobre educação, gestão, relações humanas e prática pedagógica. É justamente nessa articulação entre formação e gestão que se encontra uma importante contribuição do PEZP para pensar a gestão democrática na EJA: a compreensão de que aqueles que organizam o trabalho educativo precisam estar profundamente vinculados à realidade pedagógica que pretendem coordenar, construindo suas decisões a partir da escuta, do diálogo, da experiência e da participação coletiva.

3.2 EDUCAÇÃO POPULAR ENQUANTO EXPERIÊNCIA PRODUZIDA DOS COORDENADORES

Ao longo da trajetória do Projeto Escola Zé Peão evidencia-se que sua organização pedagógica esteve profundamente vinculada aos princípios da Educação Popular. Essa vinculação não se apresentava apenas como uma referência teórica presente nos documentos do projeto, mas atravessava a maneira como os educadores compreendiam os trabalhadores, planejavam as atividades, organizavam os processos de alfabetização e refletiam sobre a própria prática. Entre os materiais analisados, é particularmente notável a presença de referências a Paulo Freire, tanto na bibliografia utilizada pelos educadores quanto nos fundamentos que orientavam a construção das práticas pedagógicas.

Essa fundamentação teórica estava relacionada a princípios que foram sendo construídos e sistematizados no próprio percurso do projeto. A pesquisa documental realizada sobre os primeiros anos do PEZP identificou três princípios que orientavam sua proposta pedagógica: contextualização, significação operativa e especificidade escolar. Esses princípios não apareceram inicialmente como um método fechado e previamente elaborado; foram sendo construídos a partir das experiências, das leituras, das atividades e das reflexões realizadas pelos sujeitos envolvidos no projeto. Desse modo, a experiência do PEZP revela uma relação dinâmica entre teoria e prática, na qual os referenciais estudados pelos educadores eram

confrontados com a realidade concreta dos trabalhadores e reelaborados a partir das necessidades encontradas no cotidiano.

A narrativa de Mandacaru permite avançar na compreensão da sistematização como um elemento constitutivo da própria organização curricular do PEZP. Ao recordar esse processo, a entrevistada afirma que o grupo *"[...] começou a instituir projetos didáticos a partir de temas geradores, a gente foi instituindo um mini currículo, cada temática que a gente ia trabalhando e sistematizando, a gente ia elaborando projetos didáticos*" (Mandacaru, entrevista, 2026).

O relato evidencia que a sistematização não se restringia ao registro posterior das atividades realizadas, mas interferia diretamente na definição dos caminhos que seriam assumidos pelo trabalho pedagógico. À medida que determinadas temáticas eram desenvolvidas com os trabalhadores, suas experiências eram retomadas e organizadas pelos educadores, dando origem a novos projetos didáticos. Assim, o currículo era gradativamente construído no movimento entre aquilo que emergia da realidade dos educandos e aquilo que a equipe pedagógica identificava como possibilidade de aprofundamento.

A expressão "mini currículo", utilizada pela entrevistada, é particularmente significativa porque revela uma construção curricular que não se apresentava como um conjunto rígido de conteúdos previamente estabelecidos. Tratava-se de uma organização que se constituía progressivamente a partir das experiências pedagógicas e da reflexão sobre elas. Os temas geradores, nesse processo, funcionavam como elementos articuladores entre a realidade dos trabalhadores e os conhecimentos escolares, enquanto a sistematização permitia transformar as experiências acumuladas em referências para novas ações.

Desse modo, a coordenação exerceu uma função que ultrapassou a organização administrativa, ou seja, cabia-lhe acompanhar o que estava sendo produzido nos espaços educativos, reconhecer as aprendizagens e dificuldades presentes nas práticas e contribuir para que essas experiências fossem transformadas em planejamento. A fala de Mandacaru, portanto, evidencia uma gestão pedagógica que se construía em estreita relação com a prática e que encontrava na sistematização um instrumento de formação, planejamento e reorganização permanente do trabalho educativo.

A pesquisa vocabular realizada nos canteiros revela, portanto, uma dimensão fundamental da concepção pedagógica do projeto: antes de definir o que ensinar, era necessário conhecer quem eram os sujeitos com os quais se desenvolveria o processo educativo. Essa prática estabelece uma aproximação evidente com os fundamentos freireanos da educação popular, especialmente com a compreensão de que a educação precisa partir da

realidade concreta dos sujeitos e reconhecer que os educandos chegam ao espaço educativo portando conhecimentos, experiências, linguagens e interpretações sobre o mundo. No PEZP, conhecer o universo vocabular dos trabalhadores não significava apenas reunir palavras para serem utilizadas em exercícios de alfabetização; significava aproximar-se de suas histórias e compreender o contexto social no qual o processo educativo acontecia.

Mandacaru, ao rememorar sua experiência no PEZP, destacou a sistematização da prática como um processo recorrente e particularmente potente para pensar como os princípios da Educação Popular poderiam ser efetivamente articulados ao cotidiano do projeto. Em sua narrativa, a sistematização não era compreendida como uma etapa burocrática posterior ao trabalho pedagógico, mas como uma forma de retornar àquilo que havia sido vivido, refletir sobre as experiências e reorganizar a prática a partir do que os educadores haviam aprendido.

Nesse processo, Mandacaru relaciona a sistematização ao trabalho e à pesquisa vocabular realizada nos canteiros, evidenciando que conhecer a realidade dos trabalhadores e transformar esse conhecimento em elementos para o planejamento pedagógico fazia parte de um movimento permanente de ação, reflexão e reelaboração. Essa perspectiva aproxima-se dos princípios freireanos anteriormente discutidos, nos quais a prática educativa exige leitura crítica da realidade e disposição para transformá-la por meio da ação consciente dos sujeitos.

Existia também uma formação continuada que estava diretamente relacionada à existência de espaços coletivos de discussão e tomada de decisão. Mandacaru recorda que, semanalmente, a equipe de coordenação se reunia para discutir as questões do projeto e, posteriormente, levava essas discussões aos professores, criando um movimento de diálogo entre coordenação e educadores. Segundo a entrevistada,

> *"toda semana, além de um momento com os professores, tínhamos um tipo de colegiado, onde víamos e tomávamos todas as decisões e depois em reunião com os professores, levávamos para eles opinarem, falarem e decidirem. Era nós junto aos professores quem decidíamos"* (Mandacaru, entrevista, 2026).

A narrativa demonstra que as reuniões constituíam espaços efetivos de participação, nos quais as decisões relacionadas ao trabalho educativo eram submetidas à discussão coletiva e não permaneciam restritas à coordenação.

A periodicidade desses encontros também revela uma concepção de formação que estava integrada ao cotidiano do projeto. Ao afirmar que as reuniões aconteciam todas as sextas-feiras e que nelas os educadores apresentavam as demandas dos alunos para que a

equipe pudesse “planejar ou replanejar”, Mandacaru explicita que a formação não ocorria somente em momentos previamente estabelecidos, mas era alimentada pelas situações concretas encontradas nos canteiros. Nesse movimento, os professores chegavam às reuniões trazendo problemas, necessidades e experiências vivenciadas com os trabalhadores, enquanto a coordenação contribuía para analisá-las e construir coletivamente novas estratégias. A reunião assumia, assim, uma dupla função: era simultaneamente espaço de formação continuada e de gestão pedagógica. A partir dela, o trabalho era avaliado, discutido e reorganizado, fazendo com que planejamento, acompanhamento, formação e tomada de decisão permanecessem articulados ao longo da experiência.

A importância atribuída à formação dos educadores constitui outro elemento que confirma a centralidade da Educação Popular na organização do PEZP. Nas quatro entrevistas realizadas, os participantes relataram que, no início de cada ano, era necessário desenvolver um processo de formação com os educadores que ingressariam ou retornariam ao projeto, tendo a Educação Popular como uma das discussões fundamentais. Esse dado é significativo porque demonstra que os princípios do projeto não eram pressupostos que se esperava que os novos educadores simplesmente conhecessem; havia uma preocupação em apresentar, discutir e problematizar esses fundamentos antes e durante o desenvolvimento das atividades nos canteiros. Essa formação dialogava com a própria trajetória do PEZP enquanto espaço de formação de educadores, aspecto já identificado anteriormente.

A formação, contudo, não se encerrava nesse momento inicial. A própria dinâmica do projeto exigia que os educadores continuassem refletindo sobre suas práticas, especialmente porque as situações encontradas nos canteiros não poderiam ser completamente antecipadas em uma formação inicial. Por isso, a Educação Popular aparecia tanto como conteúdo de formação quanto como princípio orientador da própria prática formativa. Os educadores precisavam aprender a observar, escutar, pesquisar, planejar e reelaborar suas ações a partir das experiências dos trabalhadores. Essa perspectiva ajuda a compreender por que a sistematização da prática aparece com tanta força nas narrativas dos entrevistados: refletir sobre o que havia sido realizado significava também identificar se os princípios defendidos pelo projeto estavam efetivamente presentes no cotidiano da alfabetização.

Outro mecanismo por meio do qual a formação e o acompanhamento pedagógico se concretizavam eram as visitas realizadas pela coordenação às salas de aula. As memórias de Gurinhém permitem compreender que essas visitas não eram concebidas como instrumentos de fiscalização ou de avaliação classificatória dos educadores, mas como momentos de aproximação entre coordenação e prática pedagógica. Ao recordar sua própria experiência,

primeiro como professora e posteriormente como coordenadora, a entrevistada afirma que inicialmente existia um certo receio em relação às visitas, pois os educadores poderiam compreendê-las como momentos destinados a avaliar seu desempenho. Com o passar da experiência, entretanto, essa compreensão foi sendo modificada, dando lugar à percepção de que o acompanhamento poderia constituir uma oportunidade de aprendizagem e reflexão compartilhada.

Nesse sentido, Gurinhém destaca que havia uma relação de respeito e aprendizagem mútua, na qual a coordenação não chegava à sala de aula com o propósito de apontar exclusivamente os problemas encontrados. O objetivo era refletir junto ao educador sobre os aspectos positivos e negativos da prática, identificar os pontos fortes e pensar possibilidades para seu aprimoramento. Como afirma a entrevistada,

> *enquanto professora existia um medo inicialmente de quando iríamos receber a visita de ser avaliadas, mas vendo hoje em dia como professora e coordenadora, existia uma relação de respeito e aprendizagem mútua, no sentido de que eu sabia que existiriam as visitas, mas não serviriam para apontar defeitos, e sim refletir junto comigo, os pontos positivos e negativos, os pontos fortes e como melhorá-los, não era para avaliar os professores, mas auxiliar eles* (Gurinhém, entrevista, 2026).

Essa narrativa evidencia uma concepção de acompanhamento pedagógico baseada na colaboração e na reflexão sobre a prática, aproximando a função da coordenação de uma perspectiva formativa. A visita, portanto, não representava uma ruptura entre quem acompanha e quem é acompanhado, mas um momento em que ambos poderiam aprender a partir da experiência concreta desenvolvida na sala de aula.

A fala de Pau-Brasil sintetiza a importância dessa referência ao afirmar que "não tem como falar de educação popular sem falar de Paulo Freire" (Pau-Brasil, entrevista, 2026). Mais do que uma afirmação sobre a presença de um autor na bibliografia do projeto, a fala evidencia a maneira como a experiência foi significada por quem dela participou. Para a entrevistada, Paulo Freire não aparece como uma referência externa ou complementar, mas como parte constitutiva da compreensão de Educação Popular construída no interior do PEZP. Essa percepção encontra respaldo na documentação analisada, na qual as obras freireanas aparecem entre as leituras-base utilizadas pelos educadores e articuladas a outras referências que contribuíram para a construção da proposta. Assim, a presença de Paulo Freire pode ser percebida tanto no campo teórico quanto nas práticas que buscavam valorizar os saberes dos trabalhadores, investigar sua realidade e estabelecer relações entre alfabetização e formação crítica.

Outro elemento destacado nas entrevistas foi a preocupação com a formação política dos trabalhadores. Mandacaru ressaltou que essa dimensão deveria ser trabalhada conforme as situações vivenciadas pelos sujeitos e suas necessidades concretas, especialmente porque o projeto possuía uma relação direta com o sindicato. A presença do Sindicato dos Trabalhadores da Construção Civil não era, portanto, apenas uma condição institucional para o funcionamento do projeto, mas constituía parte do contexto político e social no qual a experiência educativa se desenvolvia.

Portanto, o PEZP não se preocupava somente com a formação escolar e relacionada ao trabalho, mas buscava desenvolver uma formação política capaz de relacionar a realidade dos trabalhadores às lutas de sua categoria profissional e da classe trabalhadora, em última análise. Nesse sentido, alfabetizar significava também possibilitar aos trabalhadores instrumentos para compreender e intervir em sua realidade, fortalecendo a leitura e a escrita como recursos relacionados à reivindicação de direitos.

A formação política, portanto, não deve ser interpretada como uma atividade separada do processo de alfabetização. Ela fazia parte da própria concepção de educação assumida pelo projeto, na medida em que o conhecimento escolar era relacionado às condições concretas de vida e trabalho dos educandos. O vínculo com o sindicato favorecia a aproximação entre educação e organização coletiva dos trabalhadores, permitindo que situações relacionadas ao trabalho, aos direitos e às relações sociais fossem incorporadas às discussões pedagógicas quando se mostravam pertinentes. Essa característica reforça a compreensão de que os princípios da Educação Popular no PEZP não se restringiam à metodologia de alfabetização, mas alcançavam a própria finalidade atribuída à educação: contribuir para que os sujeitos compreendessem sua realidade e ampliassem suas possibilidades de participação e intervenção social.

3.3 DIÁLOGOS COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA DO PEZP

A gestão pedagógica do Projeto Escola Zé Peão não pode ser dissociada dos princípios democráticos que orientavam sua organização. Embora o PEZP não estivesse estruturado segundo o modelo convencional de uma instituição escolar, as narrativas dos entrevistados e os documentos analisados evidenciam a existência de práticas de participação, diálogo, escuta e construção coletiva que atravessavam o cotidiano do projeto. Nesse sentido, falar em gestão democrática no PEZP não significa afirmar que a experiência reproduzia formalmente os mecanismos de gestão democrática presentes nas escolas públicas, mas reconhecer que sua

organização produzia formas próprias de participação e compartilhamento das decisões. Essa distinção é importante porque permite analisar a democracia não apenas como uma estrutura administrativa, mas como um princípio que se manifesta nas relações educativas estabelecidas entre os sujeitos e na maneira como os processos pedagógicos são organizados.

As entrevistas realizadas com as quatro ex-coordenadoras reforçam essa compreensão. Como apresentado anteriormente, todas utilizaram expressões como “dialógica”, “democrática” e “horizontal” para caracterizar a gestão do projeto. A fala da Professora Reflexiva é particularmente significativa ao recordar que os sujeitos envolvidos na coordenação “se sentavam”, apresentavam as pautas e compartilhavam opiniões e sugestões, destacando que as decisões eram tomadas por meio do diálogo. Essa narrativa evidencia uma dinâmica na qual a participação não se restringia à execução de decisões previamente estabelecidas, mas envolvia a possibilidade de interferir efetivamente nos encaminhamentos do projeto. A gestão, portanto, constituía-se como um espaço de deliberação coletiva, no qual diferentes experiências e perspectivas eram colocadas em circulação antes da definição dos rumos a serem seguidos.

Essa característica aproxima-se da compreensão de Sander (2009) acerca da gestão democrática enquanto conquista histórica vinculada à participação, à cidadania e ao compromisso político com a educação. Para o autor, a gestão democrática não deve ser compreendida como uma concessão ou como um procedimento meramente administrativo, mas como uma concepção que articula compromisso político e ação pedagógica. Essa perspectiva é particularmente relevante para interpretar o PEZP, pois sua organização não pode ser analisada somente pela distribuição das tarefas ou pelo funcionamento da coordenação. É necessário considerar os princípios políticos que orientavam as relações entre universidade, sindicato, educadores e trabalhadores. Nesse sentido, a participação presente no projeto assumia um significado pedagógico e político, pois contribuía para construir coletivamente as condições de realização da proposta educativa.

A organização descrita nas entrevistas também contribui para compreender essa dimensão. Ao relatar que havia um professor orientador, mas que a gestão era dividida entre três pessoas que desempenhavam simultaneamente funções de gestão, coordenação e secretaria, as entrevistadas evidenciam uma estrutura distinta daquela encontrada em uma escola formal. Essa organização demandava que os sujeitos compartilhassem responsabilidades e mantivessem comunicação constante para garantir o funcionamento do projeto. A ausência de uma estrutura hierárquica escolar convencional não significava ausência de organização; ao contrário, exigia uma forma de coordenação baseada na

cooperação e na articulação entre os envolvidos. A gestão democrática, nesse caso, manifestava-se também na própria maneira de distribuir responsabilidades e construir encaminhamentos.

Essa dimensão pode ser relacionada à crítica de Lima, Prado e Shimamoto (2011) aos modelos de gestão compartilhada que, sob determinadas perspectivas, podem transferir responsabilidades para a comunidade sem necessariamente garantir sua participação efetiva nas decisões. Para os autores, a gestão democrática pressupõe participação política e poder de decisão, não apenas descentralização de tarefas. Essa distinção contribui para interpretar o PEZP porque, nas narrativas analisadas, a distribuição das responsabilidades não aparece simplesmente como uma estratégia para facilitar o funcionamento do projeto. Ela estava acompanhada de espaços de discussão, escuta e construção coletiva. Assim, a horizontalidade mencionada pelos entrevistados não correspondia apenas à distribuição de tarefas, mas à possibilidade de participação dos sujeitos na definição dos caminhos pedagógicos e organizacionais da experiência.

Tudo isso também dialoga com Paro, cuja discussão sobre a administração escolar permite deslocar a compreensão da gestão de uma perspectiva centrada nos procedimentos administrativos para uma concepção na qual os meios organizacionais precisam estar subordinados às finalidades educativas da escola. No caso do PEZP, essa relação aparece de maneira particularmente evidente: a organização da coordenação, a formação dos educadores, o acompanhamento das práticas, a elaboração dos materiais e as reuniões de planejamento estavam articulados à finalidade de desenvolver uma educação comprometida com os trabalhadores. A gestão não constituía uma dimensão separada do trabalho pedagógico, mas um conjunto de ações destinadas a criar condições para que a proposta educativa pudesse acontecer de acordo com seus princípios.

A própria trajetória das coordenadoras evidencia essa aproximação entre gestão e trabalho pedagógico. Como discutido na seção anterior, as entrevistadas relatam que aquelas que assumiam a coordenação haviam passado anteriormente pela experiência como educadoras. Pau-Brasil, ao afirmar que era “essencial que uma pessoa ao assumir a coordenação passasse antes pelo chão da escola”, demonstra que o exercício da gestão estava condicionado ao conhecimento concreto da realidade pedagógica do projeto. Essa característica contribui para compreender a gestão democrática como uma prática construída a partir da experiência e não como uma função exclusivamente administrativa. A coordenadora conhecia os desafios dos educadores porque havia vivenciado o trabalho nos canteiros e, posteriormente, ao coordenar, precisava manter esse vínculo com a realidade pedagógica.

O caráter democrático do PEZP também pode ser percebido na relação estabelecida entre formação e gestão. As quatro entrevistadas relataram que, no início de cada ano, era necessário realizar uma formação com os educadores sobre os princípios da Educação Popular. Essa prática demonstra que a coordenação assumia uma responsabilidade formativa permanente, procurando garantir que os sujeitos que ingressavam no projeto compreendessem seus fundamentos e pudessem desenvolver práticas coerentes com eles. A gestão democrática, nesse contexto, não se limitava às reuniões de tomada de decisão, mas abrangia a construção coletiva de uma determinada concepção de educação. Formar os educadores significava também formar sujeitos capazes de participar da construção do projeto, refletir sobre sua prática e contribuir para a organização das ações pedagógicas.

É nesse ponto que a sistematização da prática, destacada por Mandacaru, assume importância para compreender a dimensão democrática da gestão. Conforme sua narrativa, sistematizar aquilo que era realizado constituía uma prática recorrente e potente para pensar como os princípios da Educação Popular poderiam ser efetivados no cotidiano. A reflexão sobre o trabalho realizado, articulada à experiência com o *Benedito* e à pesquisa vocabular desenvolvida nos canteiros, permitia que os educadores e coordenadores retornassem às próprias práticas e discutissem seus resultados, dificuldades e possibilidades. Essa dinâmica aproximava a gestão de um processo permanente de ação, reflexão e reelaboração, no qual o conhecimento produzido no cotidiano podia interferir nos encaminhamentos posteriores.

A relação com o Sindicato dos Trabalhadores da Construção Civil constitui outro elemento fundamental para compreender essa dimensão democrática. Conforme relatado por Mandacaru, a formação política precisava ser trabalhada considerando as situações vivenciadas pelos trabalhadores e o contexto no qual o projeto estava inserido, tendo o sindicato como importante apoio. A presença sindical fazia com que a experiência educativa estivesse relacionada a uma organização coletiva dos trabalhadores e às questões concretas que atravessavam suas vidas e relações de trabalho. Dessa maneira, a gestão pedagógica precisava considerar não apenas as necessidades internas do processo de alfabetização, mas também o contexto social e político no qual os educandos estavam inseridos.

Essa característica aproxima-se da concepção de Educação Popular discutida ao longo desta pesquisa, especialmente da compreensão de que educação e realidade social não podem ser separadas. A alfabetização desenvolvida pelo PEZP não era compreendida como uma ação neutra ou exclusivamente técnica. A pesquisa vocabular, a contextualização dos conteúdos, a utilização de materiais relacionados à experiência dos trabalhadores e a discussão de questões políticas demonstram que o processo educativo buscava estabelecer relações entre

conhecimento escolar e realidade social. Nesse sentido, a gestão precisava garantir condições para que essas relações fossem mantidas, articulando planejamento, formação, acompanhamento e avaliação das práticas.

O estudo analisado sobre a experiência do PEZP também contribui para essa interpretação ao evidenciar que o projeto construiu, ao longo de sua trajetória, formas próprias de organização pedagógica, sustentadas pela articulação entre diferentes sujeitos e pela valorização da experiência dos trabalhadores. Quando colocados em diálogo com as entrevistas realizadas nesta pesquisa, esses elementos permitem perceber que a dimensão democrática não estava localizada em uma única prática ou instância, mas atravessava diferentes momentos da experiência: na formação dos educadores, na divisão das responsabilidades, nas reuniões de coordenação, na escuta dos sujeitos, na sistematização das práticas e na relação com o sindicato.

Nesse sentido, a gestão democrática do PEZP pode ser compreendida como uma experiência construída no cotidiano, e não como um modelo pronto aplicado ao projeto. Sua existência estava relacionada à necessidade de responder coletivamente aos desafios encontrados e de manter coerência entre os princípios da Educação Popular e as práticas pedagógicas desenvolvidas. A horizontalidade relatada pelos entrevistados, por exemplo, não eliminava a existência de funções diferenciadas; o professor orientador continuava exercendo uma função específica, assim como os coordenadores possuíam responsabilidades próprias. Entretanto, essas diferenças não impediam a circulação da palavra, a participação e a construção coletiva das decisões. Essa característica permite diferenciar autoridade pedagógica de autoritarismo e organização de hierarquização rígida.

A fala de Pau-Brasil, segundo a qual o PEZP foi uma “grande escola pedagógica” que transformou seu olhar sobre a educação e lhe ensinou uma perspectiva mais amorosa e cuidadosa, também permite compreender que a experiência democrática produzia efeitos formativos sobre aqueles que participavam de sua gestão. A democracia, nesse sentido, não era apenas uma forma de organizar reuniões ou distribuir responsabilidades; era também uma maneira de aprender a relacionar-se com o outro, de reconhecer diferentes saberes e de construir decisões considerando a experiência coletiva. A gestão tornava-se, assim, parte do processo de formação humana e profissional desenvolvido pelo projeto.

Assim, a experiência analisada evidencia que gestão pedagógica e gestão democrática não constituíam dimensões separadas no Projeto Escola Zé Peão. Ao contrário, a organização pedagógica dependia de processos participativos para manter sua coerência com os princípios da Educação Popular. A formação dos coordenadores a partir da experiência docente, a

divisão das responsabilidades, as reuniões coletivas, a sistematização da prática, a formação política, a relação com o sindicato e a escuta dos trabalhadores constituíam diferentes expressões de uma gestão construída coletivamente. É justamente essa articulação que permite reconhecer no PEZP uma experiência significativa para pensar a gestão democrática na EJA, especialmente porque demonstra que democratizar a gestão não significa apenas criar mecanismos formais de participação, mas construir cotidianamente condições para que os sujeitos possam falar, escutar, decidir, refletir e transformar coletivamente a prática educativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como ponto de partida o interesse em compreender o que o Projeto Escola Zé Peão pode ensinar acerca da gestão pedagógica, tomando como objeto de investigação a forma como essa experiência educativa organizou, acompanhou e desenvolveu seus processos pedagógicos ao longo de sua trajetória. A questão que orientou o estudo esteve relacionada à compreensão de como uma experiência de Educação de Jovens e Adultos, construída a partir da articulação entre universidade, sindicato e trabalhadores da construção civil, conseguiu constituir uma organização pedagógica própria, fundamentada nos princípios da Educação Popular e marcada por práticas de diálogo, coletividade e formação. Ao longo do trabalho, buscou-se compreender essa experiência não apenas a partir de seus resultados na alfabetização dos trabalhadores, mas principalmente pelas formas de organização que possibilitaram a construção e a continuidade de seu trabalho educativo.

Para alcançar esse propósito, a pesquisa desenvolveu-se a partir da análise documental dos materiais produzidos e preservados no percurso do projeto, considerando especialmente o estudo documental realizado no SINTRICOM ao longo do Projeto PIBIC, bem como das entrevistas realizadas com quatro ex-coordenadoras do PEZP, especificamente para a realização deste TCC. O diálogo entre essas diferentes fontes permitiu aproximar aquilo que estava registrado nos documentos das memórias daqueles que participaram diretamente da organização da experiência. Dessa articulação foi possível compreender que a gestão pedagógica do projeto não se encontrava restrita às funções administrativas ou à organização formal das atividades, mas estava presente no planejamento, na formação dos educadores, no acompanhamento das práticas, na sistematização das experiências, na construção dos projetos didáticos e nos processos coletivos de tomada de decisão.

No que se refere ao objetivo geral, que consistiu em analisar as contribuições do Projeto Escola Zé Peão para a compreensão da gestão pedagógica, considera-se que a pesquisa conseguiu alcançá-lo ao evidenciar características específicas da organização pedagógica construída no projeto. Os resultados demonstraram que essa gestão era fortemente atravessada pelos princípios da Educação Popular e se constituía por meio de uma dinâmica dialógica, coletiva e formativa. As entrevistas realizadas revelaram que os próprios participantes utilizavam expressões como “dialógica”, “democrática” e “horizontal” para caracterizar a gestão do PEZP. Essas características não aparecem, portanto, apenas como interpretações posteriores, mas também como elementos presentes nas memórias dos sujeitos que vivenciaram a experiência.

A análise também permitiu compreender que o PEZP se constituiu como um espaço de formação dos próprios coordenadores. As entrevistas evidenciaram que aqueles que posteriormente assumiam funções de coordenação, em diferentes momentos, haviam passado anteriormente pela experiência como educadores, conhecendo o cotidiano dos canteiros e o trabalho desenvolvido diretamente com os trabalhadores. Essa trajetória contribuía para que a coordenação não fosse compreendida como uma posição distante da realidade pedagógica. Ao contrário, a experiência anterior como educador possibilitava que os coordenadores conhecessem concretamente os desafios encontrados no processo de alfabetização e desenvolvessem uma relação mais próxima com os professores e educandos.

Outro aspecto identificado foi a dimensão formativa assumida pela própria gestão. As reuniões semanais, as formações com os educadores, as visitas às salas de aula e os momentos de planejamento e replanejamento constituíam mecanismos de acompanhamento que não tinham como finalidade central fiscalizar ou classificar o trabalho docente. Conforme evidenciado nas entrevistas, esses momentos possibilitavam discutir as dificuldades encontradas, compartilhar experiências, analisar as demandas dos educandos e construir coletivamente novas estratégias. Nesse sentido, a gestão pedagógica do PEZP se apresentava como uma prática de acompanhamento e formação permanente, na qual coordenadores e educadores também aprendiam a partir dos problemas e das experiências produzidas no cotidiano.

A sistematização da prática revelou-se igualmente significativa para compreender essa organização. A partir das entrevistas, foi possível perceber que sistematizar significava retornar às experiências vivenciadas, refletir sobre elas e utilizá-las para produzir novos caminhos pedagógicos. A construção de projetos didáticos a partir dos temas geradores e a constituição progressiva de um currículo demonstram que o planejamento não era completamente separado da experiência concreta dos educandos. O trabalho desenvolvido era analisado e reorganizado continuamente, fazendo com que a prática pedagógica produzisse novos elementos para o planejamento. Dessa maneira, a gestão pedagógica articulava ação, reflexão, sistematização e replanejamento.

Os resultados também permitiram retomar a importância da pesquisa vocabular e do material *Benedito, um homem da construção civil* na organização da proposta educativa. Esses elementos demonstraram que a contextualização não constituía apenas uma orientação metodológica, mas uma forma de compreender quem eram os educandos e quais conhecimentos e experiências traziam consigo. A realidade dos trabalhadores era tomada como referência para a construção das práticas pedagógicas e para a elaboração dos conteúdos

e projetos desenvolvidos. Assim, aquilo que os trabalhadores vivenciavam nos canteiros, suas histórias, seus conhecimentos e suas formas de expressão podiam ser incorporados ao processo educativo, estabelecendo relações entre os conhecimentos escolares e a experiência concreta dos sujeitos.

No que diz respeito aos objetivos específicos, a pesquisa também possibilitou identificar os princípios que orientavam a organização pedagógica do PEZP, especialmente a contextualização, a significação operativa e a especificidade escolar, além de compreender como esses princípios se relacionavam com os fundamentos da Educação Popular. Foi possível ainda analisar a atuação dos coordenadores, identificando suas funções formativas e pedagógicas, bem como compreender os processos de acompanhamento dos educadores e as formas coletivas de planejamento e decisão. As entrevistas demonstraram que a coordenação não se limitava à distribuição de tarefas ou ao controle das atividades, assumindo uma função de formação, escuta, acompanhamento e articulação entre os diferentes sujeitos envolvidos no projeto.

Também foi possível compreender a relação existente entre a gestão pedagógica e a gestão democrática no interior da experiência. As decisões não permaneciam exclusivamente concentradas na coordenação, uma vez que as reuniões constituíam espaços nos quais os educadores apresentavam suas demandas, opiniões e sugestões. A fala dos entrevistados evidencia que havia uma preocupação em construir as decisões por meio do diálogo e da participação. Essa característica aproxima a organização do PEZP da compreensão de gestão democrática discutida ao longo deste trabalho, na medida em que a participação não se limitava à execução de decisões previamente estabelecidas, mas fazia parte da construção do próprio trabalho pedagógico.

Outro resultado importante diz respeito à formação política presente na experiência. A relação do projeto com o sindicato criava condições para que questões relacionadas ao trabalho, aos direitos e às condições de vida dos trabalhadores fossem consideradas no processo educativo, especialmente quando essas questões emergiam das situações concretas vivenciadas pelos educandos. Conforme apareceu nas entrevistas, essa dimensão deveria ser trabalhada de acordo com as situações e necessidades apresentadas pelos sujeitos. Dessa maneira, a formação desenvolvida pelo PEZP não se restringia à aquisição da leitura e da escrita, mas articulava a escolarização às experiências sociais e políticas dos trabalhadores.

Diante desses resultados, compreende-se que uma das principais contribuições do Projeto Escola Zé Peão para pensar a gestão pedagógica está justamente na articulação entre gestão, formação e prática educativa. A experiência analisada demonstra que organizar

pedagogicamente um projeto de EJA implica criar condições para que os sujeitos envolvidos possam estudar, dialogar, acompanhar, avaliar, sistematizar e reconstruir continuamente suas práticas. No PEZP, esses processos não apareciam como dimensões isoladas, mas como partes de uma mesma organização pedagógica. A gestão, portanto, assumia uma dimensão educativa em si mesma, uma vez que os espaços de decisão e acompanhamento também eram espaços de formação.

Nesse sentido, os resultados desta pesquisa permitem afirmar que o legado do PEZP para a gestão pedagógica não está somente nos materiais produzidos, nas metodologias desenvolvidas ou no número de trabalhadores alcançados ao longo de sua trajetória. Seu legado também está na possibilidade de demonstrar, a partir de uma experiência concreta, que a organização pedagógica pode ser construída por meio da escuta dos sujeitos, da valorização de suas experiências, da formação permanente dos educadores, da sistematização da prática e da participação coletiva. O projeto evidencia, assim, que os princípios da Educação Popular podem atravessar não apenas a relação entre educador e educando, mas também os próprios processos de coordenação, planejamento, acompanhamento e tomada de decisões.

Ao retomar o problema de pesquisa, pode-se afirmar, portanto, que o Projeto Escola Zé Peão contribui para pensar a gestão pedagógica como uma prática construída coletivamente e profundamente relacionada às condições concretas em que a educação acontece. A experiência analisada demonstra que uma gestão comprometida com a Educação Popular não se estabelece apenas pela definição de princípios, mas pela criação cotidiana de espaços em que esses princípios possam ser vivenciados. No PEZP, diálogo, participação, formação, acompanhamento e sistematização constituíram dimensões que se articulavam na organização do trabalho educativo e que contribuíram para a construção de uma experiência singular de EJA.

Entretanto, reconhecer essas contribuições não significa afirmar que esta pesquisa tenha esgotado as possibilidades de investigação sobre a gestão da educação no Projeto Escola Zé Peão. Ao contrário, o percurso realizado permite formular novas questões que permanecem abertas. Como essas formas de gestão pedagógica foram se modificando ao longo das diferentes fases históricas do projeto? Quais tensões, conflitos e limites foram enfrentados pelos coordenadores na tentativa de construir uma organização pautada pelo diálogo e pela participação? Como os educandos percebiam e avaliavam essas formas de organização político-pedagógica? E, considerando as transformações atuais da Educação de Jovens e Adultos, quais elementos dessa experiência poderiam ser recriados em outros contextos da educação pública?

Essas questões apontam para possibilidades de continuidade dos estudos e demonstram que o PEZP permanece como uma experiência relevante não por oferecer um modelo pronto de gestão a ser reproduzido, mas por possibilitar a reflexão sobre diferentes formas de organizar o trabalho educativo. Assim, as considerações finais deste trabalho não pretendem encerrar o debate, mas reafirmar que investigar o legado do Projeto Escola Zé Peão significa também reconhecer que as experiências históricas de Educação Popular continuam produzindo perguntas para o presente. O percurso realizado permitiu compreender algumas das contribuições do projeto para pensar a gestão pedagógica; as questões que permanecem abertas, por sua vez, indicam novos caminhos para continuar investigando as relações entre Educação de Jovens e Adultos, Educação Popular, gestão democrática e organização do trabalho pedagógico.

REFERÊNCIAS

ALCOFORADO, Luís; RAMOS, Elenita Eliete de Lima; COSTA, Nivia Maria Vieira (org.). **Educação e formação de jovens e adultos: (re)pensando o trabalho e os contextos profissionais**. 1. ed. Coimbra: MinervaCoimbra, 2020.

ARROYO, Miguel G. **Formar o professor de educação de jovens e adultos: reflexões sobre a formação do educador de jovens e adultos. In: SOARES, Leôncio (org.). Aprendendo com a diferença: estudos e pesquisas em educação de jovens e adultos.** Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** Porto: Porto Editora, 1994.

BATISTA, Eraldo Carlos; MATOS, Luís Alberto Lourenço de; NASCIMENTO, Ana Beatriz. **A entrevista como técnica de pesquisa na abordagem qualitativa**. [S.l.: s.n.], 2017.

BELTRÃO, Márcio Evaristo; SANTOS, Maria do Disterro dos (org.). **Educação de jovens e adultos: despertando sonhos adormecidos**. 1. ed. Curitiba: Editora Bagai, 2022. E-book. DOI: https://doi.org/10.37008/978-65-5368-078-4.24.06.22.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2010.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 20-29, 1995.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos**. São Paulo: Loyola, 1990.

LIMA, Antonio Bosco de; PRADO, Jeane Ferreira do; SHIMAMOTO, Simone Vieira de Melo. **Gestão democrática: em defesa da educação pública**. Revista de Educação, [s.l.], 2011.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. ***Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*.** São Paulo: EPU, 1986.

MACIEL, Beatriz de Lira. **Gestão escolar na Educação de Jovens e Adultos: um estudo a partir da percepção dos estagiários de Pedagogia**. 2023. 48 f. Monografia (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Educação, João Pessoa, 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. ***O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*.** 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2016.

OLIVEIRA, Jobson Silva de. **Gestão escolar na Educação de Jovens e Adultos: interfaces da relação evasão/permanência na Escola Municipal Fazenda Nova – Araruna/PB**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Educação, João Pessoa, 2019.

RODRIGUES, Krislânia Damascena. **A gestão democrática e a Educação de Jovens e Adultos no Plano Municipal de Educação de João Pessoa (2015-2025): correlatos enunciativos**. 2021. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Educação, João Pessoa, 2021.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. 11. ed. rev. Campinas, SP: Autores Associados, 2011.

SILVA, Eduardo Jorge Lopes da; SILVA, José Barbosa; ALCANTARA, Marcos Angelus Miranda de; CERQUEIRA, Rayane Kelly Gomes de Carvalho. **A alfabetização de jovens e adultos na Primeira Laje (APL) do Projeto Escola Zé Peão (1991-1993)**. *Revista ENSIN@ UFMS*, Três Lagoas, v. 5, número especial, p. 18-32, 2024

SILVA, Eduardo Jorge Lopes da et al. Educação de jovens e adultos: despertando sonhos adormecidos. In: BELTRÃO, Márcio Evaristo; SANTOS, Maria do Disterro dos (org.). **Educação de jovens e adultos: despertando sonhos adormecidos**. Curitiba: Editora Bagai, 2022.

SILVA, Maria Edvânia Colares da. **O conceito de gestão escolar em Vitor Henrique Paro**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Humanidades) – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018

5 ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTAS:

- Como você chegou à coordenação do PEZP?
- Como ocorreu o processo de organização e gestão do Projeto Escola Zé Peão durante sua participação?
- Quais eram os principais desafios enfrentados pela coordenação do projeto no cotidiano das atividades educativas?
- De que forma as decisões pedagógicas e administrativas eram tomadas dentro do PEZP?
- Como acontecia a relação entre a coordenação do projeto, os educadores e os trabalhadores participantes?
- Quais estratégias de gestão você considera fundamentais para a permanência e o sucesso do Projeto Escola Zé Peão ao longo dos anos?
- Na sua percepção, como a gestão/coordenação do PEZP contribuía para a formação dos educadores envolvidos no projeto?
- Houve dificuldades relacionadas à estrutura, recursos financeiros ou apoio institucional durante o período que você coordenou? Como essas questões eram enfrentadas?
- Como o projeto articulava os princípios da educação popular com as práticas de gestão democrática?
- Que impactos a relação com os trabalhadores da construção civil trouxe para os sujeitos envolvidos na coordenação e organização do projeto?
- O que a experiência do Projeto Escola Zé Peão pode ensinar para a gestão da escola pública e para a modalidade EJA atualmente?