

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE AGRONOMIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**  
**AGRÍCOLA**

**DISSERTAÇÃO**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO INSTITUTO FEDERAL DE  
RORAIMA CAMPUS NOVO PARAÍSO: UMA ANÁLISE DA  
SUA PRÁTICA JUNTO À COMUNIDADE ESCOLAR**

**ADA RAQUEL DA FONSECA VASCONCELOS**

**2018**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE AGRONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO INSTITUTO FEDERAL DE RORAIMA  
CAMPUS NOVO PARAÍSO: UMA ANÁLISE DA SUA PRÁTICA JUNTO  
À COMUNIDADE ESCOLAR**

**ADA RAQUEL DA FONSECA VASCONCELOS**

*Sob a orientação da professora  
Nádia Maria Pereira de Souza*

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Educação** no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Área de Concentração em Educação Agrícola.

**Seropédica, RJ  
Agosto de 2018**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

V331g VASCONCELOS, ADA RAQUEL DA FONSECA, 1982-  
GESTÃO DEMOCRÁTICA NO INSTITUTO FEDERAL DE RORAIMA  
CAMPUS NOVO PARAÍSO: UMA ANÁLISE DA SUA PRÁTICA JUNTO  
À COMUNIDADE ESCOLAR / ADA RAQUEL DA FONSECA  
VASCONCELOS. - 2018.  
80 f.: il.

Orientadora: Nádia Maria Pereira de Souza.  
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
EDUCAÇÃO AGRÍCOLA, 2018.

1. Gestão Escolar. 2. Gestão Democrático  
Participativa. 3. Comunidade Escolar. I. Souza, Nádia  
Maria Pereira de , 1962-, orient. II Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro. PROGRAMA DE PÓS  
GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE AGRONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

**ADA RAQUEL DA FONSECA VASCONCELOS**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Educação**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Educação Agrícola.

**DISSERTAÇÃO APROVADA EM 18/10/2018**

---

Nádia Maria Pereira de Souza, Dra. UFRRJ

---

Ramofly Bicalho dos Santos, Dr. UFRRJ

---

Jane Rangel Alves Barbosa, Dra. UNIFOA

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha família que com muita confiança e amor me dá forças para prosseguir e insistir na realização de nossos sonhos...

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ser meu ajudador, companheiro e amigo nos momentos mais difíceis, e por me aconselhar, ensinar e perdoar quando só Ele poderia fazê-lo...

A minha família, pais, irmãos, esposo e filhos, por sempre estarem presentes quando mais preciso. Em especial ao meu esposo Dionicélio e aos meus filhos Eduardo e Aymê, pela presença confortante, pela ausência perdoada e pelo amor incondicional compartilhado.

Ao IFRR pela oportunidade de galgar mais um passo enquanto pesquisadora e pela valorização profissional.

Ao Diretor-Geral do IFRR – *Campus Novo Paraíso*, Eliezer Nunes da Silva, pelo sonho e luta constante pela qualificação dos servidores da instituição.

Aos meus colegas de trabalho pelo auxílio e conforto na concretização de mais essa etapa de minha vida, em especial a Karla Jaqueline Saraiva dos Santos pelo profissionalismo e amizade.

Às pessoas especiais Aldaíres, Luana e Thays pela amizade e troca de experiências.

À Coordenação e Docentes do PPGEA por compartilharem comigo seus saberes, contribuindo assim com minha formação acadêmica.

Aos integrantes da banca por terem aceitado participar desse momento de trocas de experiências.

À minha querida orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Nádia Maria Pereira de Souza, que com carinho, entusiasmo e segurança, me fortaleceu e ensinou a pesquisar.

## **RESUMO**

VASCONCELOS, Ada Raquel da Fonseca. **Gestão Democrática no Instituto Federal de Roraima Campus Novo Paraíso: Uma análise da sua prática junto à comunidade escolar.** 2018. 80f. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola). Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2018.

O conceito de gestão democrático-participativo tem permeado o contexto educacional brasileiro como proposta de gestão descentralizada que oportunize por intermédio de seus processos e instrumentos a ressignificação pela comunidade escolar das influências advindas dos aspectos sociais, tecnológicos, políticos, econômicos e culturais. Nesse sentido, a pesquisa intitulada Gestão Democrática no Instituto Federal de Roraima Campus Novo Paraíso: Uma análise da sua prática junto à comunidade escolar teve por objetivo analisar a(s) concepção(ões) e prática(s) de gestão educacional desenvolvidas no Instituto Federal de Roraima – *Campus Novo Paraíso*, e como objetivos específicos caracterizar do ponto de vista teórico-metodológico as concepções de gestão educacional, investigar as concepções de gestão do Instituto Federal de Roraima – *Campus Novo Paraíso*, verificando a aproximação ou distanciamento de uma gestão democrática e analisar a importância de conselhos escolares, sua configuração e presença no IFRR, dentro dos pressupostos da gestão democrática. Para tanto, enquanto pesquisa qualitativa tipo exploratória, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, documental, entrevista semiestruturada junto a dez gestores, com análise de conteúdo por categorização. Os autores contemporâneos Libâneo, Paro, Lück, Vasconcelos, além dos documentos legais CF (1988) LDB (1996) E PNE (2014), e os documentos oficiais do IFRR, como PDI (2014), Regimento Geral (2014) e Organização Didática (2018) foram alguns dos embasamentos tomados para a discussão. Como resultado alcançado apontou-se práticas e posicionamentos na instituição que se aproximam de uma proposta de gestão democrática, no entanto, ainda precisam ser reconstruídos a partir de seus princípios e organização com o fim em sua efetivação e reconhecimento. Ainda que, os conselhos escolares são importantes ferramentas para a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da escola e que no IFRR, eles se fazem presentes, embora como no caso do conselho comunitário escolar ainda não tenha sido implantado.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar, Gestão Democrático-Participativa, Comunidade Escolar.

## RESUMEN

VASCONCELOS, Ada Raquel da Fonseca. **La gestión democrática en el Instituto Federal de Roraima Campus Novo Paraíso: Un análisis de su práctica junto a la comunidad escolar.** 2018. 80f. Disertación (Maestría en Educación Agrícola). Instituto de Agronomía, Universidad Federal Rural de Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2018.

El concepto de gestión democrático-participativo ha permeado el contexto educativo brasileño como propuesta de gestión descentralizada que oportunice por intermedio de sus procesos e instrumentos la resignificación por la comunidad escolar de las influencias derivadas de los aspectos sociales, tecnológicos, políticos, económicos y culturales. En este sentido, la investigación titulada Gestión Democrática en el Instituto Federal de Roraima *Campus Novo Paraíso: Un análisis de su práctica junto a la comunidad escolar* tuvo por objetivos analizar la (s) concepción (es) y práctica (s) de gestión educacional desarrolladas en el Instituto Federal de Roraima – *Campus Novo Paraíso*, y como objetivos específicos caracterizar desde el punto de vista teórico-metodológico las concepciones de gestión educativa, investigar las concepciones de gestión del Instituto Federal de Roraima - *Campus Novo Paraíso*, verificando la aproximación o distanciamiento de una gestión democrática y analizar la importancia de los consejos escolares, su configuración y presencia en el IFRR, dentro de los presupuestos de la gestión democrática. Para ello, como investigación cualitativa tipo exploratoria, se utilizó de investigación bibliográfica, documental, y de entrevista semiestructura junto a diez gestores, con análisis de contenido por categorización. Los autores contemporáneos Libneo, Paro, Lück, Vasconcelos, además de los documentos legales CF (1988) LDB (1996) y PNE (2014), y los documentos oficiales del IFRR, como PDI (2014), Reglamento General (2014) y Organización Didáctica (2018) fueron algunos de los fundamentos tomados para la discusión. Como resultado alcanzado se apuntó prácticas y posicionamientos en la institución que se acercan a una propuesta de gestión democrática, sin embargo, que aún necesitan ser reconstruidos a partir de sus principios y organización con el fin en su efectivación y reconocimiento. Aunque los consejos escolares son importantes herramientas para la participación de la comunidad escolar en los procesos decisarios de la escuela y que en el IFRR se hacen presentes, aunque como en el caso del consejo comunitario escolar aún no se ha implantado.

**Palabras-clave:** Gestión Escolar, Gestión Democrática-Participativa, Comunidad Escolar.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> – Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – Em unidades .....	27
<b>Figura 2</b> – Campus Novo Paraíso – IFRR .....	38

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> -Diferenças entre a organização escolar e a empresarial.....	7
<b>Quadro 2</b> - Concepções de Organização e Gestão Escolar. ....	9
<b>Quadro 3</b> – Categorias Centrais do PNE 2014-2024 (Continua) .....	16
<b>Quadro 4</b> – Evolução da Rede Federal de Educação Profissional no Brasil.....	26
<b>Quadro 5</b> – Setores subordinados aos Departamentos de Ensino e de Administração e Planejamento .....	39
<b>Quadro 6</b> – Organograma atual Setores do Campus Novo Paraíso feito pelo Sistema Unificado de Administração Pública – SUAP (continua) .....	39
<b>Quadro 7</b> – Categorias de Análise.....	46

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Teorias e Conceitos da Gestão, Gestão Educacional e Gestão Democrática .....	3
1.2 Histórico da Concepção da Gestão Democrática no Brasil.....	13
1.3 Gestão Democrática na Escola: O Conselho Escolar Enquanto Proposição .....	19
1.4 Marcos Históricos da Criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia .....	25
1.4.1 Marcos históricos da criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia .....	25
1.4.2 Criação do Instituto Federal de Roraima-Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008 .....	29
1.4.3 Contexto Investigativo: Instituto Federal de Roraima – <i>Campus Novo Paraíso..</i>	37
<b>2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
2.1 Critérios de Escolha e Perfil dos Participantes da Pesquisa.....	43
2.2 Instrumentos de Coleta e Análise de Dados .....	43
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>45</b>
3.1 A Gestão Educacional no IFRR-Campus Novo Paraíso – Uma Proposta de Reflexão .....	45
3.1.1 Atuação do gestor – I categoria .....	47
3.1.2 Conhecimento acerca da concepção de Gestão Escolar Democrática- Participativa .....	51
3.1.3 O Conselho Escolar enquanto proposição .....	55
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>61</b>
<b>5 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>
<b>6 ANEXOS .....</b>	<b>69</b>
Anexo A: Relatório de aprovação do comitê de ética.....	70
<b>7 APÊNDICES .....</b>	<b>75</b>
Apêndice A - Autorização institucional.....	76
Apêndice B - Termo de consentimento livre e esclarecido .....	77
Apêndice C - Roteiro de entrevista.....	79

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho é o resultado de inquietações pessoais e profissionais de uma década. Iniciaram-se ainda na academia, quando pela primeira vez adentrei num espaço escolar e visualizei a figura do gestor como possibilitador ou não de um processo pedagógico dialógico e comprometido com o desenvolvimento integral dos discentes. Como Licenciada em Pedagogia, sou habilitada para lecionar na Educação Infantil e Ensino Fundamental do 1º ao 5º ano, e ainda para exercer a função de Coordenadora Pedagógica, esse último possibilitou-me conhecer o embasamento teórico e prático da concepção de gestão presente nos documentos normativos da Educação Brasileira, por exemplo, a Constituição Federal (1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) e o Plano Nacional de Educação (2014-2014), e de como esse se apresenta no contexto escolar.

No entanto, foi exercendo o cargo de Pedagogo-área e na função de Coordenadora Pedagógica no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima – *Campus Novo Paraíso*, instituição de educação profissional e tecnológica, que oferta cursos técnicos em eixos tecnológicos distintos, Recursos Naturais e Produção Alimentícia, e Superior com Bacharelado em Agronomia, portanto, pluricurricular, localizada na zona rural, com corpo docente e de técnicos-administrativos, composto por bacharéis e licenciados, corpo discente constituído de filhos de agricultores, ribeirinhos, indígenas, comerciantes e de servidores públicos, é que a concepção de gestão em educação tomou um significado e, por conseguinte, uma responsabilidade maior enquanto sua participação e direcionamento na qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

Os documentos legais citados acima dão conta de que a gestão da educação deve ser firmada na concepção democrático-participativa, é o que também aponta alguns dos autores estudados, como Libâneo, Lück e Paro, e ainda os documentos normativos do IFRR, como o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, Regimento Geral e Organização Didática, pois corroboram na perspectiva de que esta concepção de gestão atenda na atualidade as complexas e multifacetadas atribuições das instituições de ensino na ressignificação de sua comunidade escolar quanto às demandas oriundas dos aspectos sociais, econômicos, políticos, culturais e tecnológicos de onde está inserida, por intermédio da autonomia e participação.

Assim, essa coletividade com tão expressivo diferencial (cultural, social, étnico etc.) de sujeitos que compõe o IFRR – *Campus Novo Paraíso*, pode e deve oportunizar uma gama de experiências que potencialize a formação de cidadãos aptos a construírem uma sociedade mais igualitária, por isso, mais justa. Mas para que essa formação aconteça, o papel da escola é imprescindível no momento em que ela traz para seu cotidiano e, consequentemente, para a problematização de seu fazer pedagógico nas mais diversas instâncias, os sujeitos sociais que a integra. Diante disso, o diálogo entre os diferentes sujeitos sociais, oportunizados pela prática qualitativa dos instrumentos de Gestão Democrática podem e devem contribuir com o êxito escolar discente, já que esse é o principal objetivo da escola.

Diante dessa perspectiva, chegou-se ao seguinte questionamento: qual (is) a (s) concepção (ões) e prática (s) construídas a partir de uma perspectiva de gestão democrática são afirmadas no IFRR – *Campus Novo Paraíso*? Para responder essa indagação delineou-se como objetivo geral deste trabalho analisar a (s) concepção (ões) e prática (s) de gestão educacional desenvolvidas no IFRR – *Campus Novo Paraíso*, e como objetivos específicos: caracterizar do ponto de vista teórico-metodológico as concepções de gestão educacional; investigar as concepções de gestão do Instituto Federal de Roraima – *Campus Novo Paraíso*, verificando a aproximação ou distanciamento de uma gestão democrática; e analisar a importância de conselhos escolares, sua configuração e presença no IFRR, dentro dos pressupostos da gestão democrática.

Para tanto, utilizou-se como direcionamento metodológico a pesquisa bibliográfica com foco nos pressupostos teóricos, históricos e práticos da concepção de gestão democrático-participativa e na educação profissional no Brasil, culminando na criação dos IFs, em especial ao IFRR – *Campus Novo Paraíso*. A pesquisa documental buscou conhecer os documentos utilizados pela instituição como norteadores da prática pedagógica e administrativa, como é o caso do Plano de Desenvolvimento Institucional da Instituição – PDI (2014-2018), organização Didática – 2018, Regimento Geral do IFRR (2014) e Projeto Pedagógico Institucional do IFRR (2014). Utilizou-se ainda como fonte de dados a entrevista semiestruturada realizada junto aos gestores participantes da pesquisa, como forma de conhecer a dinâmica do IFRR – *Campus Novo Paraíso* frente às práticas de gestão democrático-participativa instituídas nos documentos normativos nacionais e da instituição. Assim, o presente trabalho é composto por três capítulos, sendo estes: o de Referencial Teórico, Procedimentos Metodológicos e Considerações Finais.

Acredita-se que os conhecimentos construídos a partir desta pesquisa são relevantes quando num primeiro momento podem fortalecer a discussão ainda tão inexpressiva da temática gestão escolar, seus espaços e processos de atuação tanto nos sistemas de ensino, quanto nas escolas, e sua influência na oferta de um processo educativo de qualidade. E num segundo momento, mas não menos relevante, poderá contribuir significativamente para a comunidade escolar do IFRR – *Campus Novo Paraíso*, sob proposta de reflexão, conhecimento, reconhecimento e posturas frente à prática de gestão na instituição. O estudo abordará a seguir os referenciais teórico-metodológicos da pesquisa de forma a conceituar a temática, problematizando a visão dos autores.

## **1 REVISÃO DE LITERATURA**

O presente capítulo busca apresentar os pressupostos históricos, teóricos e práticos da concepção de gestão educacional democrático-participativa no Brasil, além dos marcos histórico de criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, em especial o Instituto Federal de Roraima, e, por conseguinte o contexto investigativo da pesquisa, o Instituto Federal de Roraima- *Campus Novo Paraíso*.

### **1.1 Teorias e Conceitos da Gestão, Gestão Educacional e Gestão Democrática**

É notório que as relações trabalhistas, econômicas, culturais, tecnológicas, sociais e ambientais vêm se modificando em espaço curto de tempo. Para autores como Kuenzer (2013), Libâneo (2012) e Lück (2013), o vetor desse processo é a tríade capitalismo – globalização – reestruturação produtiva, nem sempre nessa ordem de influência, mas sempre interligados, determinando assim novas formas de relação entre Estado e sociedade.

“Assentados nas transformações tecnológicas, na descoberta de novos materiais e nas novas formas de organização e de gestão do trabalho” (KUENZER, 2013, p. 46), essa tríade reflete em novas relações sociais. Essas relações, posturas, conhecimentos, enfim, transformações ou modificações precisam ser compartilhados, ensinados, transmitidos, aprimorados, e é com esse diferencial que a instituição escolar, mais precisamente, a escola, tem se sobressaído. “Isto porque se reconhece que a educação, na sociedade globalizada e economia centrada no conhecimento, é dotada de grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade e da qualidade de vida de seus cidadãos” Lück, (2013, p. 30).

Ainda sobre o valor da educação para o mundo do trabalho Kuenzer (2013, p. 46), enfatiza que:

Estabelecem-se novas relações de trabalho, ciência e cultura, a partir das quais se constitui historicamente um novo princípio educativo, ou seja, um novo projeto pedagógico por meio do qual a sociedade pretende formar os intelectuais/trabalhadores, os cidadãos/produtores para atender às novas demandas postas pela globalização da economia e pela reestruturação produtiva.

Embora haja perspectivas distintas quanto à função social da escola, de uma forma geral se tem a concepção de que a mesma deva preparar cidadãos para viverem em sociedade contribuindo em termos políticos, econômicos, culturais e sociais.

Do ponto de vista formal, conforme nos aponta o Art. 22, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394/96), a escola tem por objetivo “desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores”.

Pode-se destacar na LDB três objetivos principais da escola: formar os educandos para o exercício da cidadania, para ingressar no mercado de trabalho e para progressão nos estudos. Não se pode aferir se a ordem dos objetivos propostas na legislação é a mesma que as de sua prioridade, pois se assim o fosse, o educar para o exercício pleno da cidadania teria destaque em detrimento dos outros dois objetivos, o que seria salutar, para os desafios que se apresentam à escola na atualidade.

Para Kuenzer (2013, p. 41), a escola pode realizar suas funções de formas diversas, dependendo do momento histórico:

Sob o capitalismo em todas as suas fases, ou ela está a serviço do capitalista cumprindo a tarefa de qualificação de mão de obra, muitas vezes mediante uma abordagem crítica e dogmática em relação ao mercado de trabalho, ou a serviço do trabalhador, neste caso, raramente, na perspectiva de conferir ao educando progressivos graus de autonomia para que produza sua vida material e cultural, suprindo assim suas necessidades, das mais elementares como renda, moradia, saúde, até as mais evoluídas, como lazer e apreciação estética da vida.

Para a autora, a escola pode ser vista como perpetuadora do sistema econômico vigente e suas conjecturas, ou pode por intermédio da ressignificação das informações e dos conteúdos permitir que seus alunos concebam a vida em sociedade sob o foco da autonomia, da prática cidadã.

Sob essa mesma perspectiva Libâneo (2012, p. 425), constata que:

A definição dos objetivos educacionais decorre de demandas e exigências econômicas, políticas, sociais e culturais que a sociedade apresenta às escolas, do desenvolvimento de pesquisa científica em questões educacionais e do ensino, das necessidades sociais e pessoais dos alunos relativas a conhecimentos, práticas culturais, mercado de trabalho, exercício da cidadania etc.

O autor acrescenta à discussão que não somente as demandas advindas da economia permeiam os ajustes nas práticas educativas realizadas pela escola, mas também o resultado de pesquisas científicas de cunho didático-pedagógicos e as necessidades dos discentes, observadas no dia a dia das instituições de ensino.

Para tanto, sob a influência que a escola sofre dos agentes externos, é primordial que a gestão e os professores compreendam os processos decisórios do Estado e do sistema educativo, como interligados aos sistemas social, político e cultural, neste sentido, que estes sejam discutidos, interpretados, a fim de que permitam a estes um norteamento das práticas pedagógicas apropriadas ao contexto de cada escola, (LIBÂNEO, 2012).

Oliveira *et al.* (2008, p. 78), também referenda a responsabilidade da escola como promulgadora ou não da prática cidadã, quando diz:

É na escola que os conhecimentos são transmitidos, a ação pedagógica é efetuada e os sujeitos são formados para transformar a realidade social, onde poderão romper com os comportamentos preestabelecidos, resultado de uma educação colonizadora que, há muito, trunca as mentalidades sem questionamentos, deixando as pessoas passivas, sem ação de interferência no meio social sem história.

Corroborando com o posicionamento de Oliveira *et al.* (2008), sobre como a escola tem papel importante a desempenhar, pois pode contribuir na construção de uma sociedade mais crítica, por isso menos passiva na realidade que a cerca, Kuenzer (2013, p. 67), declara:

[...] deverão promover a participação do aluno no acompanhamento, consciente e crítico, de sua relação com o conhecimento, para que ela possa compreender as novas formas de controle social e do trabalho e participar ativamente das negociações, de modo a usar seu conhecimento e experiência não só como moeda de troca, mas também como insumo necessário à construção de novas relações entre capital e trabalho menos desiguais e, que historicamente possam um dia levar à sua superação.

Percebe-se pelos discursos acima apresentados que a escola sofre antagônicas influências: economia neoliberal e seus nichos de espaços e atores, e sociedade civil organizada (sindicatos, estudantes, teóricos etc.), talvez por isso, seja de comum acordo entre os teóricos acima mencionados e a legislação educacional que a educação formal tornou-se o eixo norteador e formador do homem em sociedade. No entanto, cada vez mais complexa, exige organização e esforços cada vez mais aprofundados para dar conta do processo de vida e trabalho que está ao seu entorno e que a mesma precisa ressignificar e mediar junto ao corpo discente, embora as concepções de formação desse, não o seja.

Por conseguinte, muito se tem discutido, estudado sobre como a escola poderia cumprir seu papel com mais qualidade. E uma das propostas apresentadas, é que a organização escolar tem muito a contribuir nesse processo, pois pode influenciar diretamente na prática de gestão participativa, nas relações interpessoais entre os membros da comunidade escolar e na efetivação de condições para o processo de ensino-aprendizagem (LIBÂNEO, 2012).

LÜCK (2013) aponta que a gestão escolar no Brasil, vem ganhando ao longo dos anos maior visibilidade dentro do contexto escolar e também fora dele, e que tal fator se deve às responsabilidades elencadas à escola enquanto instituição promulgadora da educação formal oferecida às crianças e aos jovens. Para a autora, tal notoriedade se consolida a medida que os problemas educacionais apresentados são cada vez mais complexos, multifacetados exigindo assim uma gestão do ensino que demande competências e técnicas mais abrangentes, que em suma, se comportem de forma mais dinâmica, articulada e participativa.

Nesse sentido, é aceitável a ideia de que organização e gestão são alguns dos pressupostos para se conseguir atingir os ideais postos à educação formal e assim, a otimização do trabalho. A partir desse, os conceitos de eficiência e eficácia, proatividade tão presentes no ideário administrativo de instituições empresariais, começaram a ser referência de premissas à qualidade, também no universo escolar.

Todo esse movimento, no sentido de rever a concepção de educação, de escola e da relação escola-sociedade, tem demandado dos estabelecimentos de ensino um esforço especial de gestão, de organização dos processos educacionais e de articulação de seu talento e energia humana, de recursos e processos, com vistas à promoção de experiências de formação de seus alunos [...] (LÜCK, 2013, p. 34).

E é com essa concepção que o termo Gestão Democrática ou Participativa tem permeado o contexto educacional, como princípio de gestão escolar capaz de efetivar junto à comunidade escolar a materialização do acesso, permanência e êxito da/na educação formal.

Para tanto, a fim de que se consiga entender o termo e seu arcabouço teórico e prático faz-se necessário antes conhecer sua origem, Libâneo (2012, p. 435), afirma que “Certos princípios e métodos da organização escolar originam-se de experiência administrativa em geral”. No entanto, o mesmo autor referenda a diferença nas duas formas de gestão: empresarial e escolar, pois a segunda está embasada em relações muito mais qualitativas que quantitativas, por isso as práticas educativas propõem ações coletivas.

Na tentativa de se dar maior embasamento ao foco da presente pesquisa que é a gestão escolar democrática, buscar-se-á apresentar, embora superficialmente, os alicerces da gestão escolar brasileira extraídos de Teorias gerais da Administração.

Dentre as teorias que embasam ações administrativas, pode-se destacar três que influenciaram o processo organizacional e de gestão na educação brasileira: a teoria da Administração Científica, a teoria da Administração e a teoria da Burocracia.

A primeira destas, a teoria da Administração Científica encabeçada por Frederick W. Taylor, “preocupava-se com a eliminação dos desperdícios e a elevação do nível de

produtividade através da aplicação de 3 métodos e técnicas da engenharia industrial” Chiavenatto (2001, p. 58). Além dessa característica, defendia o trabalho mais individualizado e hierárquico, como forma de conseguir supervisão, controle e, consequentemente, maior produtividade.

A teoria da Administração, defendida por Henri Fayol, justifica que o sucesso de qualquer instituição dependia muito mais da qualidade administrativa do que de habilidades técnicas. E estas ele denomina como: “a realização das atividades administrativas, que são as funções de previsão, organização, comando, coordenação e controle, constituindo o processo administrativo” Chiavenatto (2001, p. 59).

Chiavenatto (2001) coloca as duas teorias abordadas por Taylor e Fayol sob a base de uma mesma teoria administrativa, a Abordagem Clássica da Administração. Já a Teoria da Burocracia, de Max Weber, justificava a organização administrativa pela burocratização das relações sejam elas de processos ou cargos, como forma de garantir o controle, a previsibilidade de resultados, a estabilidade (TAVARES, AZEVEDO e MORAIS, 2014).

Para Nascimento e Schneckenberg (2009, p. 67), a teoria da burocracia foi uma alternativa às teorias conhecidas, “visto que buscava a racionalidade técnica requerida para projetar e construir um sistema administrativo baseado no estudo exato dos tipos de relacionamentos humanos necessários para expandir a produtividade”.

Essas teorias da administração influenciam o cenário escolar a partir da metade do século XVIII, com a Revolução Industrial e com esta a necessidade de fornecer mão de obra qualificada. No Brasil, esse modelo de gestão chega ao contexto educacional com maior expressividade na década de 1930, fomentado pelo crescimento vertiginoso de sua prática na Europa e na América Central, pelo declínio da educação brasileira e sua ineficaz formação para o mercado de trabalho, agora bem mais exigente pela industrialização e ainda pelo momento promissor de mudança que o país vivia, talvez pelas razões já elencadas. Sobre esse processo, os autores Tavares, Azevedo e Morais, (2014, p. 7), assinalam:

Nesse sentido, transferem-se os mecanismos de divisão do trabalho das empresas para a organização da gestão da educação e da escola, em que os sujeitos e o ensino seguem a lógica burocrática fundamentada em procedimentos rígidos por meio do controle dos processos de trabalho, particularmente do professor e tratamento padronizado no que concerne aos alunos. Houve um excessivo processo de hierarquização das funções no espaço escolar por meio da verticalização dos comandos, em que os donos dos cargos (representada pela equipe dirigente) impõem as tarefas educativas para legitimar as posições destes na atividade de mando.

Assim, como nas empresas o ideário Werberiano, baseou-se na hierarquização de cargos e funções, outorgando ao diretor e especialistas das escolas as decisões do quê, como, porquê e quando nos processos de ensino-aprendizagem, cumprindo aos professores, alunos e demais membros da comunidade escolar exercer seus papéis previamente estabelecidos, sem contestar ou refutar, como procedimento necessário ao êxito educacional.

Dourado (2013, p. 100), ao citar o autor Sander (1995), e sua pesquisa sobre as distintas fases e modelos da administração da educação na evolução do pensamento pedagógico latino-americano, relata que este faz abordando cinco enfoques:

O jurídico, em que ressalta o caráter essencialmente normativo, por vincular-se à tradição Direito Administrativo Romano; o tecnocrático, por vincular a primazia da eficiência à produtividade, a partir das abordagens clássicas de administração, sobretudo de Taylor e Fayol; o comportamental, demarcado pelas teorias funcionalistas da Escola Psicossocial-lógica, por meio da ênfase na eficácia de fins e objetivos como critérios basilares de desempenho administrativo; o sociológico por indicar a primazia do critério político da efetividade, objetivando respostas às

demandas e necessidades do cidadão. [...] e que estudos apontam para a consolidação do enfoque cultural, em que a relevância é indicada como critério central na problematização da gestão educacional.

Com esse enfoque administrativo racional, a concepção técnico-científica permeou o universo escolar brasileiro, pelo menos teoricamente, até meados da década de 1970, quando o apelo econômico, social atrelado a índices elevados de evasão e retenção, consolidando o surgimento de um novo paradigma, o da eficiência e eficácia da organização e gestão escolar como meios para se atingir as finalidades do ensino.

Sobre as principais diferenças entre as duas formas de organização Oliveira *et al.* (2004, p. 3) acentua:

Portanto, os objetivos da organização escolar e da organização empresarial não são apenas diferentes, mas, sobretudo, antagônicos, à medida que, enquanto a escola objetiva o cumprimento de sua função de socialização do conhecimento historicamente produzido e acumulado pela humanidade, a empresa visa à expropriação desse saber na produção de mais valia para a reprodução e a ampliação do capital, mantendo, assim, a hegemonia do modo de produção capitalista.

O autor acentua a diferença da organização escolar para a empresarial com vistas ao alcance de seus objetivos.

Sobre o antagonismo existente, Paro (1996), acentua que na administração empresarial utiliza-se a racionalidade dos recursos para se atingir o fim esperado, já na administração escolar são utilizados além da racionalidade, os conhecimentos pedagógicos para atingir seus objetivos.

Oliveira *et al.* (2004, p. 3), expõe as principais diferenças entre a organização escolar e a organização empresarial, no quadro a seguir:

**Quadro 1-Diferenças entre a organização escolar e a empresarial.**

Organização Escolar	Organização Empresarial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• visa à produção de bens não-materiais, à medida que o produto não se separa do processo de sua produção           <ul style="list-style-type: none"> <li>• aluno é sujeito e objeto no processo de produção e socialização do conhecimento historicamente produzido               <ul style="list-style-type: none"> <li>• a formação humana é o principal objetivo da construção da identidade escolar, segundo seus atores sociais                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• como instância contraditória, contribui para a superação da dominação e para a manutenção das condições objetivas                       <ul style="list-style-type: none"> <li>• devido a sua função social (atender a todos) e ao fato de seu objeto de trabalho ser o próprio homem, não pode escolher a matéria-prima com a qual vai trabalhar</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tem como principal objetivo a produção de bens materiais, a reprodução do capital e a alienação do trabalhador           <ul style="list-style-type: none"> <li>• os fins da atividade humana são a produção de mercadorias, visando à obtenção de lucro               <ul style="list-style-type: none"> <li>• visa à reprodução ampliada do capital, através da mais valia, e, portanto, a manutenção da dominação                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• escolhe a matéria-prima de acordo com o item que deseja produzir</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

Fonte: OLIVEIRA *et al.* (2004, p. 3).

Após conceituação de diferentes autores sobre organização escolar e organização empresarial, entende-se que, a organização escolar ou administração escolar está pautada em

princípios, métodos e práticas racionais e subjetivos para atingir seu objetivo principal: formar cidadãos aptos a desenvolver-se intelectual, cultural, social, politicamente, como também desenvolver-se por intermédio de sua participação à sociedade que está inserido.

Já a organização empresarial ou administração empresarial está pautada na racionalidade, nas políticas de mercado para atingir seus fins: o lucro por intermédio de um produto. Outrossim, é inegável o conflito de concepções ideológicas e práticas que permeiam as duas organizações aqui analisadas, portanto, é inegável sua discrepância.

Assim apresentadas, as diferenças entre as formas de organização de instituições empresariais e educacionais, é importante esclarecer que, o termo administração a ser utilizado para se referir a processos de organização, direção, coordenação, controle etc. das atividades sejam empresariais ou não, está em desuso, pois se entende como ineficaz para compreender as relações que nelas estão impressas, ou seja, as relações de poder entre superior-subordinado, não compreendem mais a totalidade nesse processo (OLIVEIRA, 2008).

Lück (2013, p. 23), ratifica a mudança do termo quando explicita sua compreensão:

A gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência: a) de orientação e de liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) de referencial teórico-metodológico avançado para a organização e orientação do trabalho em educação; c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de seus problemas.

Embora o termo gestão e administração apareçam como sinônimos no dicionário Aurélio: “Prática de gerir”; “Direção, administração, gerência”, há cada vez mais consenso entre teóricos da área empresarial e educacional que são termos distintos, pois remontam a práticas diferentes de organização. Enquanto administração traz uma ação mais compartmentalizada, hierarquizada das relações e processos de trabalho, onde o quantitativo se sobrepõe ao qualitativo, gestão transcende o processo hierarquizado de trabalho e a visão compartmentalizada, conseguindo gerenciar os processos produtivos pela liderança participativa, holística, filosófica e política (OLIVEIRA, 2008).

Embora o autor Vitor Paro (1996), não veja distinção entre os termos Administração Escolar e Gestão, uma vez que ambos têm de essencial o fato de ser mediação na busca de efetivar os objetivos da educação, pelo menos no caso da escola.

Nesse sentido, com o objetivo de embasar o que se propõe este trabalho, utilizar-se-á o termo gestão, com foco no contexto educacional, conforme nos aponta os autores: Oliveira, Lück e Libâneo. Os autores concebem a gestão escolar como processo complexo e multifacetado, por isso demanda compartilhamento de saberes e de responsabilidades, organizados a partir do objetivo principal que é o processo de ensino-aprendizagem qualitativo. Tal estrutura não pressupõe, porém, perda de legitimidade do processo organizacional, mas o fortifica à medida que é realizada pela autonomia da comunidade escolar. Assim o princípio de gerir uma escola está em gerenciar recursos humanos e administrativos colaborativamente a fim de se alcançar sua atividade-fim que é a educação dos alunos.

Para tanto, partindo do pressuposto que as políticas públicas e não obstantes as educacionais precisaram e precisam pautar-se em novos paradigmas oriundos de embates sistêmicos entre sociedade e modelos econômicos instituídos, como já explicitados anteriormente neste capítulo, é que a escola pública, mas precisamente, sua organização e gestão têm sofrido acentuadas mudanças e delineamentos, como nos aponta Libâneo (2012, p. 444) “a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a

concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos”.

Tal fator é intrínseco quando se pensa a gestão da escola como a mola mestre para o atingimento dos objetivos da instituição, se a escola e, consequentemente, sua organização e gestão têm pautadas suas práticas educacionais em políticas educacionais instituídas, suas ações e projetos também o estarão, quer sejam convenientes tais políticas, quer não. Sobre a gestão escolar enquanto política (DOURADO 2013, p. 101), afirma:

A ação educativa e, consequentemente, a política educacional em qualquer das suas afeições não possuem apenas uma dimensão política, mas são sempre políticas, já não há conhecimento, técnica e tecnologia neutros, pois todas são expressão de formas conscientes ou não de engajamento.

Libâneo (2012), após estudos e experiências realizadas, apresentou um quadro esquemático de quatro concepções de gestão, como pode ser visto a seguir:

**Quadro 2 - Concepções de Organização e Gestão Escolar.**

<b>Técnico-científica</b>	<b>Autogestionária</b>	<b>Interpretativa</b>	<b>Democrático-Participativa</b>
Prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando a divisão técnica do trabalho escolar.	Vínculo das formas de gestão interna com as formas de autogestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político).	A escola é uma realidade social subjetiva construída, não dada nem objetiva.	Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola.
Poder centralizado no diretor, destacando-se a relação de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros.	Decisões coletivas (assembleias, reuniões), eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e de poder.	Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora”, com valores e práticas compartilhadas.	Articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.
Ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), descuidando-se, às vezes, dos objetivos específicos da instituição escolar.	Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e de alternância no exercício de funções.  Recusa as normas e o sistema de controles, acentuando a responsabilidade coletiva.	A ação organizadora valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano e preterindo o caráter formal, estrutural, normativo.	Qualificação e competência profissional. Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais.  Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica:

<p>Comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras.</p> <p>Mais ênfase nas tarefas do que nas pessoas.</p>	<p>Crença no poder instituinte da instituição e recusa de todo poder instituído. O caráter instituinte dá-se pela prática da participação e da autogestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído. Ênfase nas inter-relações, mais do que nas tarefas.</p>		<p>diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões.</p>
--	--	--	--

Fonte: LIBÂNEO (2012, p. 449).

Libâneo (2012, p. 449) argumenta que a:

“concepção Técnico-Científica é fundamentada na rigidez das regras e normas, para tanto, utilizadas de funções e cargos hierarquizados, para a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares; a concepção Autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição; a concepção Interpretativa considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas; já a concepção Democrático-Participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe”.

Assim, como pode ser observado, uma das concepções, a técnico-científica, versa sobre o poder e autoridade, como forma de gerir, tendo como parâmetros a valorização da racionalidade, do trabalho pelo trabalho, tendendo a diminuir a autonomia da comunidade escolar. Já nas outras três concepções é possível observar uma convergência para um modelo de gestão descentralizado, ou seja, que valoriza o trabalho coletivo e participativo de sua comunidade, visando assim à autonomia desta, tendo como objetivo a transformação social dos participantes do processo educativo.

No entanto, é importante destacar que, embora nas três últimas concepções haja convergências sobre a concepção de gestão descentralizada, não é assim quando o assunto é como estas deveriam se organizar, por isso para o autor:

A concepção democrático-participativa, acentua a necessidade de combinar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação nas decisões com ações efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola. Para isso, valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação – uma vez que não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino-aprendizagem. Advoga, pois que a gestão participativa, além de ser a forma de exercício democrático da gestão e um direito de cidadania, implica deveres e responsabilidades (Libâneo, 2011, p. 448).

Diferente das concepções autogestionária e interpretativa, a concepção Democrático-participativa, tem suas configurações mais sólidas, pois traz em seu arcabouço de práticas, delimitações sobre quem, o quê e como fazer. Organiza-se de forma a permitir ao mesmo

tempo a descentralização dos processos decisórios da comunidade, como também a responsabilidade à execução de tais práticas por quem de direito dentro do processo. Sobre a concepção autogestionária, Oliveira *et al.* (2008), destacam que esta concepção ainda não saiu do discurso teórico.

Tal conjuntura social apresentada pelos autores acima elencados, assim como a própria história destaca as mudanças sofridas em todas as áreas do conhecimento e suas tecnologias nos últimos 30 anos e como estas afetam e têm afetado o universo escolar brasileiro.

Embásado por pesquisas que relacionam o desempenho dos alunos à organização escolar, Libâneo (2012, p. 467), dá indicações de algumas características organizacionais que podem ser úteis para conhecê-las melhor e assim atender a realidade social vigente:

- a) professores preparados, que tenham clareza de seus objetivos e conteúdos que façam planos de aula, que consigam cativar, que utilizem metodologia e procedimentos adequados à matéria e às condições de aprendizagem dos alunos, que façam avaliação contínua, prestando muita atenção nas dificuldades de cada aluno;
- b) existência de projeto pedagógico-curricular com um plano de trabalho bem definido, que assegure consenso mínimo entre a direção da escola e o corpo docente acerca dos objetivos a alcançar, dos métodos de ensino, da sistemática de avaliação, das formas de alunos, das normas compartilhadas sobre faltas de professores, do cumprimento do horário, das atitudes com relação a alunos e funcionários;
- c) bom clima de trabalho, em que a direção contribua para conseguir o empenho de todos, em que os professores aceitem aprender com a experiência dos colegas, trocando qualidades entre si, de modo que tenham uma opinião comum sobre critérios de ensino de qualidade na escola.
- d) estrutura organizacional e boa organização do processo de ensino-aprendizagem, que consigam motivar a maioria dos alunos a aprender;
- e) papel significativo da direção e da coordenação pedagógica, que articulem o trabalho conjunto de todos os professores e os ajudem a ter bom desempenho em suas aulas;
- f) disponibilidade de condições físicas e materiais, de recursos didáticos, de biblioteca e outros, que propiciem aos alunos oportunidades concretas para aprender;
- g) estrutura curricular e modalidades de organização do currículo com conteúdos bem selecionados, assim como critérios adequados de distribuição de alunos por sala;
- h) disponibilidade de equipe para aceitar inovações, observando o critério de mudar sem perder a identidade. Considerar também, que elas não podem ser instauradas de modo abrupto, rígido, imposto, mas os professores devem captá-las de forma crítico-reflexiva.

Diante das ações e possibilidade teórico-metodológicas apresentados pelo autor sobre a nova proposição de organização e gestão escolar, é possível ressaltar a participação da comunidade escolar em todas as instâncias do processo educacional, embora para Gutierrez e Catani (2013, p. 76), o discurso da participação não é nada mais do que uma nova roupagem dos pressupostos teóricos da concepção técnico-científica de gestão, quando afirma:

Significou nada menos que uma revisão dos pressupostos teóricos do taylorismo e a sua substituição, mesmo que muito lentamente, por valores contemporâneos, com

flexibilidade, tolerância com as diferenças, relações mais igualitárias, justiça e cidadania. Nunca mais o padrão de relacionamento autocrático, hierárquico e formalista do Taylorismo recuperou o seu antigo prestígio.

Os referidos autores, discutem como parte do novo ideário proposto pelo formalismo e mecanicidade da gestão racional, a “participação” como ferramenta administrativa e pedagógica. No entanto, sinaliza que esta por si só não descontinua o universo complexo e multifacetado implicados na gestão escolar da contemporaneidade, pois não consegue analisar o grau de participação dos sujeitos e ainda sua conscientização ao fazê-lo (GUTIERREZ e CATANI, 2013).

Assim, oriunda de um processo de descentralização e democratização do ensino que teve como marco legal o Manifesto dos Pioneiros em 1932, a concepção Democrático-participativa de gestão escolar, tem suas bases alicerçadas, conforme Lück (2013, p. 41) em alguns pressupostos:

- a) a de que a escolas apresentam características diferentes, em vista do que qualquer previsão de recursos decidida centralmente deixa de atender às necessidades específicas da forma e do tempo em que são demandadas;
- b) de que a escola é uma organização social e que o processo educacional que promove é altamente dinâmico, não podendo ser adequadamente previsto, atendido e acompanhado em âmbito externo e central;
- c) os ideais democráticos que devem orientar a educação, a fim de que contribua para a correspondente formação de seus alunos, necessitam de ambiente democrático e participativo;
- d) a aproximação entre tomada de decisão e a ação não apenas garante maior adequação das decisões e efetividade das ações correspondentes, como também é condição para a formação de sujeitos de seu destino e a maturidade social.

Na visão dos autores acima citados, para um melhor resultado qualitativo no processo de ensino-aprendizagem, a escola precisa conceber a participação dos sujeitos que a compõe nas tomadas de decisão, baseados em: quem são, para onde querem ir, como irão e por que irão.

Neste sentido, a concepção Democrático-Participativa, atende de forma mais integral as necessidades da gestão escolar atual, pois como já foi explicitado acima reconhece a escola como organismo vivo que pode e deve ser gerido por sua comunidade, a fim de que consiga responder aos anseios desta, colocando-a em relação de igualdade com a realidade que está a ela imposta, não pela força econômica ou política, mas pela problematização da realidade por intermédio da mediação crítica do conhecimento acumulado pela humanidade com vistas à formação integral dos sujeitos que nela são formados.

Dessa forma, a necessidade de democratização do ensino e de sua gestão se orienta pela necessidade da sociedade, ou seja, para a formação para cidadania numa sociedade em busca da democracia (LÜCK, 2013).

Diante da responsabilidade, frente a um cenário escolar cada vez mais complexo e desafiador, devido às estruturas sociais, políticas, pedagógicas, culturais etc., que estão postas e que a escola precisa conceber e ressignificar, o que seria, então, Gestar Democraticamente?

Para iniciarmos a discussão observemos a etimologia dessas duas palavras. A palavra Gestão é originária do latim, “gerentia”, que equivale a fazer, “ato de gerir...”, já a palavra Democracia tem origem do grego, e vem de “Demockratia”, sua versão em latim era

“Democratia”, tendo em sua base duas palavras gregas Demos, que significa “povo, distrito” e Kratos, “Domínio, poder”, ou seja, “poder do povo” ou “governo do povo”.

Embora seja um conceito complexo de gestão por estar aberta ainda a muitas interpretações e realidades, a concepção da gestão democrática-participativa, pressupõe nos discursos e nas teorias que a embasam uma gestão escolar para o coletivo. Por conseguinte, como de dar corpo ao conceito de Gestão Democrática ou Democrática e participativa apresentada neste estudo, tomaremos por base os conceitos apresentados pelos autores: Paro, Lück, Libâneo em seus diversos estudos e produções que em linhas gerais argumentam ser uma forma coletiva de gerir os processos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola tendo em vista a formação integral dos alunos, com base em pressupostos filosóficos, éticos, culturais etc., que permeiam a comunidade em que a instituição escolar está inserida.

Para Lück (2013), no entanto, a prática da gestão democrático-participativa no contexto brasileiro está aberta às aprendizagens, por intermédios de experiências, observação, estudo e reflexões, uma vez que tal processo é norteado por múltiplos processos e significados.

Oliveira *et al.* (2008), salienta que a gestão escolar democrática, tem importante papel na forma do aluno para a modernidade, pois instrumentaliza-o para o coletivo, para a participação cidadã, uma vez que pode proporcionar a reflexão crítica sobre sua realidade, bem como a realidade social, econômica, cultural etc. do país.

Para Dourado (2013, p. 109), a democratização da escola passa pela democratização do acesso, da permanência e da gestão. E ainda que a gestão democrática:

[...] processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, consequentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (DOURADO, 2013, p. 99).

Em seus argumentos o autor sinaliza que os processos de democratização da escola perpassam o acesso e a permanência dos estudantes na escola, ou seja, que consigam chegar à escola, mas que também consigam ter êxito em suas formações e ainda que a gestão seja compreendida como um espaço de decisões coletivas. E que por isso, expresse talvez a única possibilidade da reflexão social, pela própria prática na realidade educativa, da estrutura de poder não natural nas relações sociais.

## 1.2 Histórico da Concepção da Gestão Democrática no Brasil

Apresentados os pressupostos conceituais que permeiam o termo Gestão Democrática, será evidenciado a seguir os marcos históricos da implantação e implementação desta concepção de gestão escolar no país.

A partir da década de 1930, com a chegada da industrialização no país, e com essa a necessidade de formação de mão de obra, os parâmetros educacionais precisaram ser modificados para atender a demanda agora mais complexa das relações sociais em sua totalidade.

Destaca-se no período o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932), que liderados por Anísio Teixeira, defendia escola pública única, laica, obrigatória e gratuita (Libâneo, 2012). Segundo o autor, o grupo dos liberais, o qual incluía os escolanovistas, defendiam a qualidade e a quantidade na rede pública de ensino, já o grupo opositor, formado

por católicos e integralistas não eram de acordo com mudanças qualitativas modernizantes e democráticas.

Assim, embora timidamente, o Sistema Educacional Brasileiro, começou a ser delineado sob um novo paradigma, o da expansão universal e gratuita. A Constituição Federal de 1934, foi o primeiro documento balizador dessa mudança, pois trazia em seu aporte a proposta educacional defendida pelos escolanovistas (1932), embora com algumas ressalvas, como por exemplo, o acréscimo do ensino religioso, defendido pelos católicos.

Na década de 1940, a Reforma Capanema (1942 e 1946) decretou as reformas de ensino industrial, comercial, secundário, criou o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI (1942) e as do ensino primário, normal, agrícola e a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC (1946). Embora, que em tais reformas seja possível reconhecer o caráter político-econômico que as motivou, também é possível observar ao mesmo tempo a descentralização do ensino às camadas mais pobres da população (LIBÂNEO, 2012).

Outro feito da década de 1940, foi a Constituição Federal de 1946, que trouxe maior liberdade de expressão, as eleições diretas para os principais cargos do executivo e legislativo, instituiu a ampliação do voto feminino para todas as mulheres, a inviolabilidade dos sigilos postais, e ainda, o envolvimento da sociedade civil no debate da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que seria promulgada 13 anos mais tarde.

Instituída pela lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, a LDB trouxe como inovação a descentralização, ao exigir que cada estado gerenciasse seu sistema de ensino, pois até a promulgação desta lei o sistema educacional brasileiro era centralizado, devendo seu modelo ser seguido por todos os estados e municípios. No entanto, o processo de democratização do ensino público ganhou mais força com o fim da ditadura militar, em 1985. Para Libâneo, (2012, p. 157):

No fim da década de 1970 e início da de 1980, esgotava-se a ditadura militar e iniciava-se um processo de retomada da democracia e reconquista dos espaços políticos que a sociedade civil havia perdido. A reorganização e o fortalecimento da sociedade civil, aliados à proposta dos partidos políticos progressistas de pedagogias e políticas educacionais cada vez mais sistematizadas e claras, fizeram com que o estado brasileiro reconhecesse a falência da política educacional [...].

Em linhas gerais, a Constituição Federal de 1988 foi o primeiro documento norteador dessa nova proposta de gestão da educação brasileira. Essa legislação reforçou o movimento de gestão democrática da educação, com avanço nas décadas de 70 e 80. Conforme exposto no Art. 206, inciso VI:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade.

VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006).

As funções dos profissionais em educação, como também a função social da escola, foram repensadas, tendo em vista as mudanças sociais influenciadas pela política e pela influência da globalização no país.

As bases dessa nova proposta educacional se fortaleceram com a edição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB Nº 9394/96, quando ressalta no Artigo 3º que a educação no ensino público terá dentre outros princípios o da Gestão Democrática:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;

IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;

V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

VII - valorização do profissional da educação escolar;

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

IX - garantia de padrão de qualidade;

X - valorização da experiência extra-escolar;

XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

XII - consideração com a diversidade étnico-racial (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013).

Embora haja consenso entre os teóricos da educação que a LDB não atendeu às expectativas quanto ao atendimento total das necessidades da educação pública no país, pois apresentou-se superficial e ainda com muitas lacunas, também é consenso que foi um marco para o processo de democratização da educação brasileira, pois garante legalmente a participação de toda a comunidade escolar no processo decisório de ensino-aprendizagem, como também mesmo que timidamente algumas formas de fazê-lo quando ressalta a obrigatoriedade da participação de professores no projeto político pedagógico das instituições de ensino e ainda de todos os membros da comunidade nos órgãos colegiados, apontando mais claramente os conselhos escolares. Sobre a não aprovação da LDB, Libâneo (2012, p. 329), argumenta:

A versão não aprovada da LDB, defendida por organizações e movimentos de educadores, previa a existência de um sistema nacional de educação, de um Fórum Nacional da Educação e de um Conselho Nacional de Educação, que seria o órgão articulador dos vários sistemas de ensino. Com caráter deliberativo, normativo e de assessoria ao MEC, o Conselho Nacional de Educação (CNE), com representação permanente da sociedade civil, poderia ser o garantidor da continuidade da política educacional.

Pode-se analisar nos argumentos do autor e no próprio corpo da lei que a participação da sociedade foi condicionada legalmente apenas em instâncias “menores” de tomadas de decisão, ou seja, nas escolas. Para Oliveira *et al.* (2008, p. 79), a LDB tem uma concepção “produtivista e mercadológica”, o que corrobora com os argumentos de Caires e Oliveira (2016), que discutem a construção da LDB, como instrumento de um projeto nacional macro na busca por ofertar a educação básica propedêutica e de nível técnico com vistas à formação cidadã e profissional dos alunos.

No entanto, com diferente posicionamento, de que a LDB é um documento de importante significado para a democratização da escola, Oliveira *et al.* (2008, p. 82), ponderam:

Salienta-se a necessidade de aproveitar o que de bom está na LDB/96, como democracia e participação, e gerar pessoas com consciências críticas, elevando o nível intelectual da sociedade. Com isto a qualidade do trabalho educativo é valorizada e os procedimentos tradicionais são superados.

Embora haja discursos contraditórios sobre a relevância da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional para a descentralização e democratização da escola pública brasileira, o que se pode observar tanto na referida lei, quanto na Constituição Federal de 1988, é que os pressupostos para a Gestão Escolar Democrática são alicerçados, porém, a forma como esses princípios de gestão deveriam ser desenvolvidos na educação, não são deixados claros em sua totalidade.

Assim, no Plano Nacional de Educação (2014-2024), aprovado pela Lei nº 13.005/2014, o PNE (2014-2024), com vistas ao cumprimento do disposto no art. 214 da Constituição Federal. (BRASIL, 2014, p. 43), que rege:

Art. 214. A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas [...] (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009), (BRASIL, 1988, p. 123).

É composto por 14 Artigos, 20 Metas e 254 Estratégias. O documento legitima metas e compromissos já assumidos no Plano de Metas e Compromissos de Todos pela Educação (BRASIL, 2007), dentre os quais a gestão democrática da educação pública.

O PNE, diferente da CF (1988) e da LDB (1996), traz em sua concepção um olhar mais amplo e aprofundado da realidade educacional brasileira, expondo de forma mais clara as dificuldades apontadas nesse contexto, como por exemplo, o financiamento da educação, valorização do professor e ainda metas e estratégias de como atenuar e/ou dirimir esses desafios. No quadro a seguir os autores Aranda e Lima (2014), apresentam de forma consistente a amplitude de categorias elencadas no referido documento:

**Quadro 3 – Categorias Centrais do PNE 2014-2024 (Continua)**

Categorias Centrais (20)
Educação Infantil
Ensino Fundamental
Ensino Médio
Educação Especial
Alfabetização
Educação Integral
Aprendizado e fluxo
Escolaridade Média
EJA –Alfabetização
EJA – Integrada e Profissional
Educação Profissional
Educação Superior

Titulação dos Professores
Pós-Graduação
Formação dos Professores
Formação Continuada e Pós-Graduação de professores
Valorização docente
Plano de Carreira Docente
Gestão Democrática
Financiamento e Educação

Fonte: Aranda e Lima (2014, p. 7).

Tem por objetivo organizar a educação nacional, os entes federativos cumprindo a função de articular os esforços nacionais em regime de colaboração, como forma de universalizar a oferta da etapa obrigatória (de 4 a 17 anos), elevar o nível de escolaridade da população, elevar a taxa de alfabetização, melhorar a qualidade da educação básica e superior, ampliar o acesso ao ensino técnico e superior, valorizar os profissionais da educação, reduzir as desigualdades sociais, democratizar a gestão e ampliar os investimentos em educação.

Assim como os demais documentos norteadores da educação pública brasileira, o PNE, nasceu de embates de perspectivas distintas de se fazer educação com qualidade. De um lado, a proposta neoliberal de educação constituída para adequação da educação formal às necessidades do mundo globalizado em todas as suas nuances, mas prioritariamente, a do trabalho enquanto formação de mão de obra adequada às inovações das grandes indústrias. Do outro, a proposta da sociedade civil, organizações, entidades, sindicatos que defendem uma educação problematizadora da realidade, que prepare o indivíduo para viver em sociedade, mas descartando junto a este a ideia de bem-estar comum, de neutralidade da educação que estáposta.

Sobre essa disputa, Lima (2015) lembra que o primeiro PNE (2001-2010) é oriundo do Projeto de Lei 4155/98: Plano Nacional de Educação – Proposta da Sociedade Brasileira, por intermédio do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública em 1987, embora, sua criação tenha sofrido vários vetos do então presidente Fernando Henrique Cardoso, por intermédio da Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, o Plano Nacional de Educação 2001-2010 (BRASIL, 2001), estava posto. Para a autora, a proposta não teve aceitação da sociedade, pois ia de encontro à proposta apresentada no Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, nos seguintes itens: concepção de educação escolar; concepção de qualidade; concepção de currículo; concepção de sistema nacional de educação; concepção sobre o papel do Conselho Nacional de Educação.

Da mesma forma, Lima (2015) argumenta que o PNE (2014-2024) não representa significativamente a sociedade civil organizada, pois antes avançou para o agravamento da privatização das instâncias da educação pública brasileira, principalmente a do Ensino Superior, uma vez que fortalece o financiamento da educação na iniciativa privada em detrimento à educação pública.

No entanto, para compor o arcabouço teórico do presente estudo, o objeto de análise no referido plano, embora superficialmente, será a categoria Gestão Democrática, que pela primeira vez, tem sua conceituação mais detalhada, como também as Metas e Estratégias para a sua efetivação são abordadas, conforme pode ser visualizado na Meta 19 e nas Estratégias 19.1, 19.2, 19.3, 19.4, 19.5, 19.6, 19.7 e 19.8 do referido plano.

Meta 19: assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta

pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. Estratégias:

19.1. priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.2. ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

19.3. incentivar os estados, o Distrito Federal e os municípios a constituírem fóruns permanentes de educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;

19.4. estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

19.5 estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6. estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7. favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8. desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão (BRASIL, 2014).

Neste sentido, no Plano Nacional de Educação – PNE, a proposta da Gestão Democrática na educação se configura num espaço de construção coletiva e de deliberação, devendo ser assumida como dinâmica que favorece a melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento das políticas educacionais, como políticas de Estado, articuladas com as diretrizes nacionais em todos os níveis, etapas e modalidades da educação.

No entanto, é possível levantar alguns dados no referido documento: o PNE ratifica os preceitos constitucionais já existentes sobre a Gestão Democrática, na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Federal – LDB, e ainda a estabelece como umas das diretrizes da Educação Nacional; estabelece fóruns permanentes de educação no alinhamento de propostas nos âmbitos federal, estadual e municipal; nomeia alguns órgãos colegiados para a participação de pais e discentes; reforça a importância dos Conselhos Escolares; propõe efetivação da autonomia, pedagógica, administrativa e de gestão financeira na educação pública.

E ainda outros dados podem ser levantados: como assegurar em até dois anos a gestão democrática nas instituições públicas de ensino, quando a concepção que se tem de gestão

democrática ainda é composta de várias nuances e interpretações? Ou ainda, como assegurar a gestão democrática em tempo determinado, se a mesma se constrói e se consolida não pelos instrumentos que a compõe, como o próprio PNE, mas pela implicação e amadurecimento da participação da comunidade escolar a qual esta se propõe? De que forma se daria a participação da comunidade nos órgãos colegiados a que se refere o documento?

No entanto, apesar das inquietações apresentadas, impossível o não reconhecimento do Plano Nacional de Educação (2014-2024), como uns dos marcos legais para a construção de uma educação pública com traços maiores de democracia.

### **1.3 Gestão Democrática na Escola: O Conselho Escolar Enquanto Proposição**

A gestão democrática no ensino público surgiu no cenário brasileiro como proposta ao ensino de qualidade por intermédio da participação coletiva da comunidade escolar nos processos decisórios da escola (administrativo, pedagógico e financeiro). Lück (2013, p. 60) corrobora com essa concepção de gestão da escola quando ressalta que: “A democratização da escola corresponderia, portanto, na realização do trabalho escolar orientado pela realização e desenvolvimento de competências de todos, em conjunto”, assim a proposição da democratização da escola aponta para o estabelecimento de um sistema de relacionamento e tomada de decisão em que todos tenham a oportunidade de participar e contribuir a partir de seu potencial que, por essa participação expande, criando um empoderamento pessoal de todos em conjunto e da instituição.

Para tanto como já foi abordado, pressupostos teóricos e legais confirmam a importância e a obrigatoriedade da implementação desta concepção de gestão escolar na realidade das escolas públicas brasileiras. No entanto, diferentes de outras concepções de gestão, a gestão democrática não tem fim em si mesma, ou seja, não é uma prática ou concepção isolada, mas um processo que se compõe de “a) a democratização como ampliação do acesso e sucesso do aluno na escola; b) democratização dos processos pedagógicos; c) democratização dos processos de gestão escolar” (Hora, 1994, apud Lück, 2013, p. 61).

Neste sentido, buscar-se-á apresentar os pressupostos e práticas que segundo teóricos como Libâneo, Lück e Paro, dentre outros autores, oportunizam a construção de uma escola democrática. Para tanto, primeiro, faz-se necessário conhecer conceitualmente alguns termos que estão diretamente implicados na democratização da escola: A “autonomia” por ser o fundamento da concepção democrático-participativa, um dos objetivos na concretização da oferta do ensino de qualidade e a “participação” como ferramenta dessa autonomia construída (LIBÂNEO, 2012).

Embora haja consenso entre os teóricos estudados que estes termos estão envoltos de múltiplas nuances, complexidades e significados, portanto são de difícil conceituação. Libâneo (2012, p. 456), define autonomia:

[...] como faculdades das pessoas autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino. Instituição autônoma é a que tem poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e administra livremente recursos financeiros.

Lück (2013), ao falar de autonomia escolar, diz que a mesma não se resume à instância financeira ou à capacidade de gerir uma escola independente do sistema escolar, nem mesmo que essa é assegurada pela instituição de processos operacionais, mas sim por práticas e princípios democrático-participativos.

Barroso (2013), define autonomia como conceito relacional e relativo, pois sua ação se exerce num contexto de interdependência e num sistema de relações e ainda em certo grau em relação umas ou outras situações e/ou pessoas. Para o autor, autonomia é relacional porque sempre é exercida a alguém ou a alguma coisa e a outras não, e relativa, porque pode ser exercida em maior ou menor grau. No entanto, o autor também conceitua autonomia, sendo, portanto: “uma maneira de gerir, orientar as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com suas próprias leis” (BARROSO, 2013, p. 25).

O autor corrobora com o posicionamento de Lück (2013), sobre o conceito de autonomia ao legitimar sua construção dentro do espaço social em que a escola está inserida com o objetivo de atender suas especificidades locais, mas também os princípios e objetivos propostos no sistema público de ensino. Assim, define ser autonomia escolar aquela construída social e politicamente pela interação dos diferentes integrantes da organização da escola.

Para tanto, o autor reforça que a autonomia não se decreta, mas se constrói. Neste sentido, argumenta sobre a necessidade de se investirem em políticas públicas que se proponham a reforçar a autonomia das escolas, no entanto, ressalta que estas não devem se limitar a definir regras e normas, para a partilha de poderes e a distribuição de competências entre os diferentes níveis de organização escolar, mas que criem condições e dispositivos que concebam simultaneamente a autonomia individual e coletiva da comunidade escolar.

Outrossim, Paro (2016, p. 16), enfatiza que:

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar de a escola de autonomia e de recursos (PARO, 2016, p. 17).

O autor traz em seus argumentos que a autonomia se constrói e é conquistada pela participação dos sujeitos nas tomadas de decisões diante da realidade de sua escola. Assim, é neste sentido que a “participação”, outro termo recorrente na temática de gestão democrática da escola, é visto como um dos elementos fundamentais para a construção da autonomia e, consequentemente, da democracia na organização e gestão escolar.

Enquanto mecanismo de democratização do sistema escolar público brasileiro, a participação se configurou como elemento legal a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96. A participação em seu sentido macro, direitos e responsabilidades.

A participação implica os processos de gestão, os modos de fazer, a coordenação e a cobrança dos trabalhos e, decididamente, o cumprimento de responsabilidades compartilhadas, conforme uma mínima divisão de tarefas e alto grau de profissionalismo de todos. “Portanto, a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação” (LIBÂNEO, 2011, p. 458).

Libâneo defende que dentro do princípio da gestão democrático-participativa, a participação se configura em dois momentos, uma enquanto possibilidade de que a gestão construa junto à comunidade escolar espaços de interação entre os diferentes setores, atores e vivências em que se possa discutir, decidir, ajustar, planejar, avaliar os objetivos da instituição, bem como as medidas a serem tomadas para sua concretização e num outro, a participação nas responsabilidades coletivas e individuais na realização dessas atividades.

O autor também acentua a importância da dinâmica da participação enquanto aprendizagem e prática da cidadania que se inicia no interior das escolas e tem como reflexo a prática do jogo democrático também externo à escola:

Vivendo a participação nos órgãos deliberativos da escola, pais, professores e alunos vão aprendendo a sentir-se responsáveis pelas decisões que afetam em um âmbito mais amplo da sociedade. A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar (LIBÂNEO, 2011, p. 452).

Diante do exposto, a participação se configura como importante e talvez mais concreto e democrático meio de se construir um processo de ensino-aprendizagem qualitativo, pois deverá corresponder aos anseios e às possibilidades de mudança de um coletivo, ou seja, de uma realidade. Assim, “participar consiste em ajudar a construir comunicativamente o consenso quanto a um plano de ação coletivo.” (GUTIERREZ e CATANI, 2013, p. 78).

Embora, Libâneo (2011), ao projetar como possibilidade prática de uma gestão democrática-participativa, em todas as instâncias do sistema escolar público, diz que esta deve estar embasada nos seguintes princípios e características:

[...] autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento das atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns (LIBÂNEO, 2011, p. 456).

A fim de compor o arcabouço teórico-prático do presente trabalho e assim conseguir responder aos objetivos projetados no mesmo, o estudo e análise de práticas que visem a democratização do espaço escolar.

Assim, falando sobre implementação da Gestão Democrática nas escolas brasileiras, Oliveira *et.al.* (2004, p. 11) pondera ser crucial a criação de espaços próprios para essas ações:

A escola, no desempenho dessa função, precisa ter clareza de que o processo de formação para uma vida cidadã e, portanto, de gestão democrática passa pela construção de mecanismos de participação da comunidade escolar, como: Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil, Conselhos de Classes, etc.

Tais mecanismos, na visão do autor, trazem a valorização da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar (diretor, coordenador, professores, pais, estudantes, funcionários e os demais interessados na escola) na construção e realização de objetivos e metas a serem alcançadas pela comunidade escolar objetivando, segundo Oliveira *et al.* (2004, p. 7), “a formação crítica e política de seus alunos e de sua comunidade, o envolvimento e a participação da comunidade no processo decisório da escola, o desenvolvimento de ações colegiadas, visando à democratização do espaço escolar e o fortalecimento da unidade escolar”.

O autor defende tal conjectura de organização e gestão escolar, como forma de elevar os níveis de interação e participação da comunidade escolar nos processos de decisão e na construção e implementação dos projetos educativos.

A criação de órgãos colegiados, pelos menos os mais conhecidos e difundidos no Brasil, Conselho de Classe e Conselho Escolar, datam do início de 1980, mas tem suas bases legais alicerçadas, como já explanado anteriormente na LDB 9394/96, que prevê ao ensino público a organização democrática e, no seu artigo 14, inciso II garante “a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. (BRASIL, 1996, p. 06

e no PNE (2014-2024), na meta 19, estratégia 5 “estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação” (BRASIL, 2014, p. 20).

Conforme explicitado anteriormente, os órgãos colegiados são importantes elementos no processo democrático de gestão e organização escolar. Neste sentido, buscar-se-á apresentar, embora timidamente, suas conceituações e principais competências dentro do espaço escolar.

Associação de Pais e Mestres (APM) é um órgão que tem como representantes pais, profissionais da escola e alunos, se maiores de idade. Tem como principais objetivos “colaborar com a direção da escola para atingir os objetivos educacionais propostos no projeto pedagógico; representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos perante a escola; mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade para auxiliar a escola” [...] (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2013, p. 2).

O Grêmio Estudantil, foi criado pela Lei nº 7.398/1985, tem a finalidade de dispor aos estudantes a oportunidade de se organizarem em torno de seus interesses, para práticas educativas, sociais, culturais e cívicas. Tem composição e estrutura próprios de acordo com cada unidade escolar (LIBÂNEO, 2011). O colegiado é composto exclusivamente pelos discentes, no entanto deve contar com a parceira dos outros órgãos colegiados para desenvolver suas atividades.

O Conselho de Classe, diferente, dos demais órgãos até aqui apresentados, tem composição formada basicamente por representantes da escola (professores e equipe gestora), embora, haja um apelo recente por elencar também neste momento de avaliação, representantes dos discentes e os pais. De origem francesa, surgiu pela necessidade de um trabalho interdisciplinar, em meados de 1945, tendo como objetivo organizar o sistema escolar fundado na observação sistemática dos alunos, com base em seus gostos e aptidões (DALBEN, 2006).

Libâneo (2011, p. 467), define o Conselho de Classe como “órgão de natureza deliberativa no que tange a avaliação discente, resolvendo quanto às ações preventivas e corretivas sobre o rendimento dos alunos, o comportamento deles, promoções e reprovações [...]”.

Nesse aspecto, faz-se importante salientar que o órgão pode contribuir de forma indireta para a avaliação das atividades educativas desenvolvidas na instituição tendo como embasamento o rendimento dos alunos. Assim, a avaliação nesse processo seria em um sentido macro, que partiria da gestão da escola e da sala de aula e então da aprendizagem.

Por fim, tratar-se-á a seguir de forma mais detalhada do Conselho Escolar ou Conselho de Escola por ser para os autores estudados a proposta concreta democrática já constitutiva do cenário escolar. De origem diversificada os “Conselhos”, precedem à organização do Estado, e são os precursores dos atuais poderes legislativo e judiciário. Despontando em países como França, Itália, Espanha e Hungria, tinham como objetivos a gestão da comunidade local e a organização do ambiente de trabalho (BRASIL, 2004).

No Brasil, por influência Europeia, a proposta de Conselhos foi vivenciada, no entanto, até 1980, predominava o “Conselho dos Notáveis”, dos quais participavam pessoas de “Notório Saber”, que tinham como objetivo assessorar o governo especialmente nas áreas de educação, saúde, cultura e assistência social. Após 1980, com o processo de redemocratização do país, a sociedade civil organizada começou a reivindicar participação na gestão pública:

O desejo de participação comunitária se inseriu nos debates da Constituinte, que geraram, posteriormente, a institucionalização dos conselhos gestores de políticas públicas no Brasil. Esses conselhos tem um caráter nitidamente de ação política e

aliam o saber letrado com o saber popular, por meio da representação das categorias sociais de base (Brasil, 2004, p. 17).

Os conselhos representam hoje uma instância de participação coletiva efetivada em todas as esferas da federação. Em diversas áreas há conselhos atendendo a categorias sociais ou programas específicos. Na conjectura educacional, os conselhos estão apoiados e legitimados pela CF/88, LDB/96 e PNE/2014, também está resguardado pelo Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) de 24 de abril de 2007 e pelo Decreto n° 6.094/07 que dispõe sobre o programa estratégico do PDE, Planos de Metas Compromisso Todos pela Educação, baseando-se em 28 estratégias pautadas em resultados de avaliação de qualidade e de rendimento dos alunos, conforme pode ser observada na Meta de n° 25:

Fomentar e apoiar os conselhos escolares, envolvendo os conselhos escolares, envolvendo as famílias dos educandos, com atribuições dentre outras, de zelar pela manutenção da escola e pelo monitoramento das ações e consecução das metas do compromisso” (BRASIL, 2007, p. 66).

No entanto, já no ano de 2004, havia sido lançado o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que teve como objetivo fomentar a implantação e o fortalecimento de Conselhos Escolares nas escolas públicas de educação básica (BRASIL, 2004). Composto de sete cadernos instrucionais, sendo um desses para os técnicos das Secretarias Estaduais e Municipais de educação e os outros seis para conselheiros escolares, os mesmos deveriam servir de subsídio às secretarias estaduais e municipais de educação na realização de capacitações de conselheiros escolares, seja por meio de cursos presenciais ou a distância, para tanto, precisariam estar inscritos no programa.

Diante do exposto, Gutierrez e Catani (2013, p. 87.), reconhecem a legitimidade e a expressividade do Conselho Escolar, nas escolas brasileiras, quando ressalta:

A participação na administração da escola está, pelo menos teoricamente garantida por meio do funcionamento do Conselho de Escola, cuja forma atual é o resultado de uma longa e dura luta política que data do início da década de 1980, com o sentido de adotar a escola de autonomia para poder elaborar e executar seu projeto educativo.

O caderno 1 – Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania, do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que trata do embasamento legal para a implementação e funcionamento dos conselhos, bem como de suas funções e atribuições, descreve estas funções:

- a) Deliberativas: quando decidem sobre o projeto político-pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.
- b) Consultivas: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.
- c) Fiscais (acompanhamento e avaliação): quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar
- d) Mobilizadoras: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades,

contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação (BRASIL, 2004).

Mesmo o Conselho Escolar teoricamente remetendo a todas as dimensões da escola, para a comunidade escolar é comum vê-lo enquanto órgão de gestão colegiada, com jurisprudência muito mais financeira. Definir junto aos pares qual destino do dinheiro recebido do programa do governo federal Dinheiro Direto na Escola ou o arrecadado pela cantina da escola. Sobre esse olhar diminuidor das possibilidades de construção da autonomia pela experiência da participação em todas as instâncias da dimensão escolar, Lück (2013), aponta como sendo resultado de seu processo de origem, ao afirmar que passaram a existir fundamentados principalmente na gestão das questões financeiras.

Quanto à criação do órgão, a legislação que o embasa deixa margem para toda a comunidade convocar os demais membros da comunidade escolar a se organizarem. No entanto, quanto à composição, é assegurada a participação de parcelas igualitárias de representantes e respectivos suplentes, orientando-se a dotar número de ímpar de integrantes. Ainda deixa claro que a validação de sua atuação se dá quando os membros estiverem reunidos e as decisões forem coletivas, ou seja, nenhum dos membros têm autoridade superior aos demais. Assim os atores sociais envolvidos no processo: gestão, pais, professores, alunos e demais funcionários, respeitando a proporção de integrantes da escola (50%) e da comunidade (50%).

Libâneo (2012), sobre a forma de escolha dos representantes de cada segmento escolar, salienta que esta deve estar de acordo com o regimento do conselho, sendo mais comumente utilizada, eleições diretas.

De modo geral, podem ser identificadas algumas atribuições dos Conselhos Escolares:

[...] elaborar o Regimento Interno do Conselho Escolar; coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do Regimento Escolar; convocar assembleias gerais da comunidade escolar ou de seus segmentos; garantir a participação das comunidades escolar e local, na definição do projeto político-pedagógico da unidade escolar; promover relações pedagógicas que favoreçam o respeito ao saber do estudante e valorize a cultura da comunidade local; propor e coordenar alterações curriculares na unidade escolar; propor e coordenar discussões junto aos segmentos e votar as alterações metodológicas, didáticas e administrativas na escola, respeitada a legislação vigente; participar da elaboração do calendário escolar; acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, aprendizagem, entre outros); elaborar o plano de formação continuada dos conselheiros escolares, visando ampliar a qualificação de sua atuação; aprovar o plano administrativo anual, elaborado pela direção da escola, sobre a programação e a aplicação de recursos financeiros, promovendo alterações, se for o caso; fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar; promover relações de cooperação e intercâmbio com outros Conselhos Escolares (BRASIL, 2004, p. 46).

Diante de algumas das especificidades apresentadas como atribuições do Conselho Escolar dentro das instituições de ensino, pelos menos, as diversas possibilidades de atuação desta, percebe-se o quanto a participação da comunidade escolar pode contribuir com a prática da cidadania e com a qualidade da formação oferecida aos alunos, consequentemente, com a construção de uma sociedade mais justa.

A visão do todo requer a vista desde os diferentes pontos: da direção, dos professores, dos funcionários, dos pais, dos estudantes e de outros atores sociais aos quais a escola também pertence. O conselho será a voz e o voto dos diferentes atores da escola, internos e

externos, desde os diferentes pontos de vista, deliberando sobre a construção e a gestão de seu projeto político-pedagógico (BRASIL, 2004, p. 35).

De acordo com Vasconcellos (2010), esses espaços de diálogo são importantes para desalienação dos sujeitos, pois tais relacionamentos podem tornar possível a consciência da convivência reflexiva, que, aliás, é fator imprescindível para o trabalho coletivo, e mais, a escola deve permitir o encontro, a reflexão, a ação sobre a realidade, numa prática libertadora.

E sob tal contexto, esses espaços, se tornam mais amplos à medida que podem e devem envolver a própria comunicação dentro da sala de aula, na relação dos profissionais que atuam na escola, enfim, comunicação, participação e menos autoritarismo num ambiente por essência formativo, portanto, dialógico. “Vivendo a participação nos órgãos deliberativos da escola, pais, professores e alunos vão aprendendo a sentir-se responsáveis pelas decisões que os afetam em um âmbito mais amplo da sociedade” (LIBÂNEO, 2012, p. 452).

Outrossim, como as demais instituições de ensino públicas do país, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima, criado por intermédio da Lei nº11.892 de 2008, também prevê em um dos seus mais importantes documentos, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, a prática da Gestão Democrática e ainda, os instrumentos que a concretizará, como pode ser visto a seguir:

A política de gestão adotada pelo IFRR tem por base, como princípio norteador, a gestão democrática fundamentada no planejamento participativo, tendo como elementos principais a desburocratização, a descentralização e a desconcentração dos circuitos de decisão, melhorando os processos, a colaboração entre os serviços, o compartilhamento de conhecimentos e a gestão da informação, visando garantir a prestação eficiente, eficaz e efetiva dos serviços públicos. A gestão participativa será concretizada a partir da institucionalização de conselhos e colegiados que garantam a participação de estudantes, servidores e comunidade em geral. Devem primar em seus princípios norteadores (PDI do IFRR, 2014-2018, p. 122).

No entanto, antes de adentrar a temática na instituição, buscar-se-á apresentar seu marco de criação e pressupostos teóricos.

#### **1.4 Marcos Históricos da Criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**

A educação profissional no Brasil foi sendo constituída ao longo dos anos como uma das grandes potencialidades de formação para jovens e adultos. Neste sentido, os Institutos Federais têm significativa parcela de atuação, pois além da quantidade de unidades nos Estados da Confederação, sua forma pluricurricular e multicampi agrega potencialidades nesse contexto.

##### **1.4.1 Marcos históricos da criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**

Antes de se iniciar uma discussão acerca dos processos históricos que constituíram a criação dos IFs em todo o Brasil, faz-se necessário, para um melhor entendimento do tema, primeiro, conhecer os principais marcos históricos da criação da Rede Federal de Educação Profissional no Brasil, doravante ser esta rede a precursora da educação profissional e, consequentemente, dos Institutos Federais.

Destinados a suprir as necessidades de mão de obra qualificada para o recente, mais influente poder industrial brasileiro, o ensino técnico no país passa a ter status de educação formal. O marco dessa modalidade de educação é o Decreto nº 7.566, criando, inicialmente em diferentes unidades federativas, sob a jurisdição do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, dezenove Escolas de Aprendizes Artífices, destinadas ao ensino profissional, primário e gratuito.

Para tanto, o cenário de crescimento industrial no país e com ele a necessidade de profissionais cada vez mais qualificados, fizeram com que numa escala temporal as instituições de ensino profissional sofressem importantes modificações, como pode ser observado no Quadro 4.

**Quadro 4 – Evolução da Rede Federal de Educação Profissional no Brasil.**

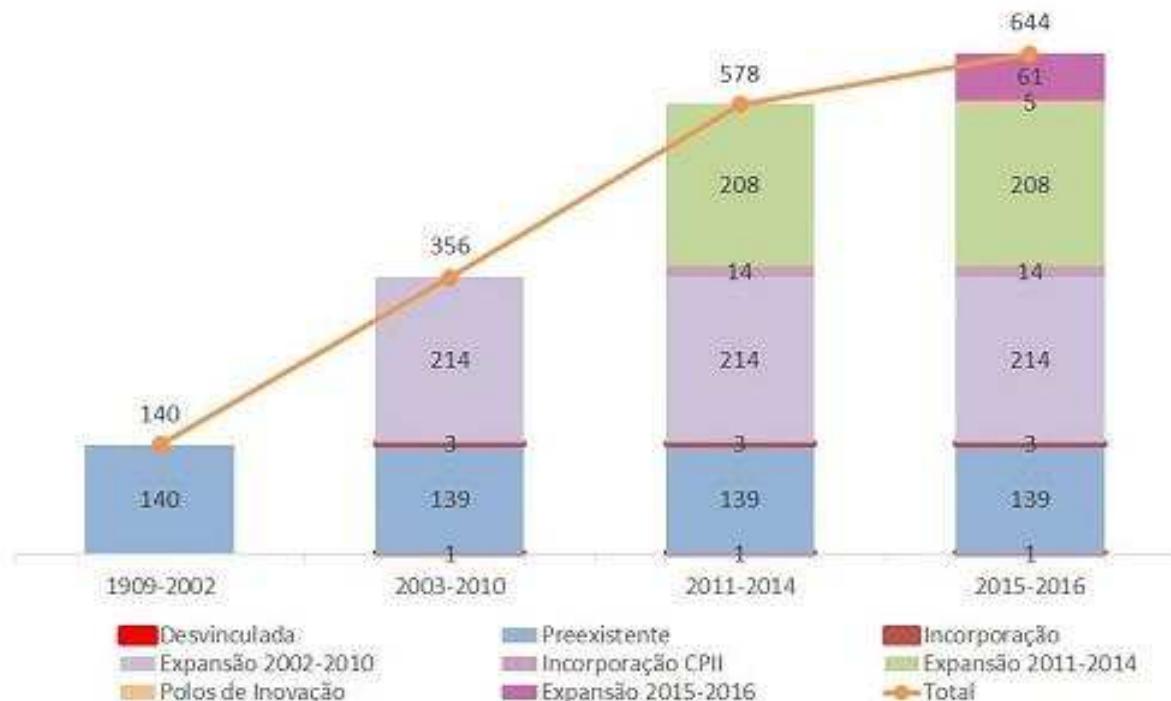
Data	Legislação	Instituição	Disposições
25 de fevereiro de 1942	Decreto nº 4.127	Escolas Industriais e Técnicas	Criado para substituir as Escolas de Aprendizes e Artífices (1909), trouxe como inovação a formação profissional ao ensino secundário.
16 de fevereiro de 1959	Lei nº 3.552	Escolas Técnicas Federais	Formalizando a extinção das Escolas Industriais e Técnicas, as Escolas Técnicas Federais foram dotadas de autonomia pedagógica, administrativa, técnica e financeira, além de personalidade jurídica própria.
1978 e 28 de setembro de 1993	Lei nº 6.545/1978 e Lei nº 8.711/1993	Centros Federais de Educação Tecnológica	As Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, Paraná e Rio de Janeiro são transformadas em CEFETs. A mudança se configura na verticalização do ensino, ou seja, a instituição passa a oferecer o ensino superior. Anos mais tarde a nova Lei nº 8.711/1993, altera o Artigo 2º, ampliando os objetivos dessa também para oferta da “Pós-graduação lato sensu e stricto sensu”.
8 de dezembro de 1994	Lei 8.948/1994	Sistema Nacional de Educação Tecnológica	A lei tem por objetivo transformar gradativamente, mediante processo de avaliação realizado pelo Ministério de Educação e do Desporto, as Escolas Técnicas

			Federais em CEFETs.
17 de abril de 1997	Decreto nº 2.208/1997	CEFETs	O primeiro decreto trata dos níveis da educação profissional: básico, técnico e tecnológico; que a educação de nível técnico tem organização curricular independente e que pode ser oferecida concomitante ou sequencial.
Julho de 2004	Decreto nº 5.154/2004		O segundo decreto revoga o primeiro e permite a integração entre a educação profissional de ensino médio e o ensino médio

Fonte: Adaptado de Paiva (2015, p 79-95).

Assim, a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, atualmente, é formada pelos Institutos Federais (38), Cefets (2), escolas vinculadas a Universidades (25), o Colégio Pedro II e uma Universidade Tecnológica.

Diante do exposto, é possível observar que a identidade da Rede Federal de Educação profissional, Científica e Tecnológica, sofreu ao longo do tempo significativas e pontuais modificações, além de ampla expansão de suas unidades, como pode ser visualizado na Figura 1.



**Figura 1 – Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – Em unidades**

Fonte: MEC/SEMTEC. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>

A Rede Federal tem apresentado expansão significativa. De 1909 a 2002, foram construídas 140 escolas técnicas no país. Entre 2003 e 2016, concretizou-se a construção de mais de 500 novas unidades referentes ao plano de expansão da educação profissional, totalizando 644 *campi* em funcionamento.

Tendo como princípios os valores estéticos, políticos, éticos, como também o desenvolvimento de competências para a laborabilidade, à flexibilidade, à interdisciplinaridade e à contextualização na organização curricular, à identidade dos perfis profissionais de conclusão, à atualização permanente dos cursos e seus currículos, e à autonomia da escola em seu projeto pedagógico. A educação profissional no país assim como todos os outros níveis e modalidades de educação, tem sua base legal na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996.

Para tanto, ainda como balizadoras desta proposta educacional, pode-se citar o Parecer CNE/CEB nº 16/99 e a Resolução CNE/CEB nº 04/99, da Câmara de Educação Básica CEB, do Conselho Nacional de Educação – CNE, e tendo como premissa estes, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico que foram definidas pela Câmara de Educação Básica do CNE, a partir de proposta do Ministério da Educação, encaminhada pelos Avisos Ministeriais nºs 382 e 383, de 15 de outubro de 1998, e nº 16, de 21 de janeiro de 1999, sendo instituída em setembro de 2012, por intermédio da Resolução CNE/CEB nº 6 (MEC/SETEC).

Doravante, neste processo de expansão e de normatização da Educação Profissional no país, cabe destacar a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia pela Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, por ser talvez a mais fidedigna representação dessas mudanças. Com autonomia pedagógica, administrativa, técnica e financeira, os IFs têm a importante atribuição de levar a educação profissional e tecnológica em seus diversos níveis e modalidades, como pode ser observado:

Os Institutos Federais têm por finalidades e características:

I – ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional (Art. 6º da Lei 11.892/2008).

Pode-se destacar que os IFs têm características diferenciadas de qualquer outra unidade de ensino existente no país. O que pode ser observado no Art. 2º e seus respectivos parágrafos 1º, 2º e 3º da Lei 11.892:

Art. 2º Os institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com suas práticas pedagógicas, nos termos desta lei.

§ 1º Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os institutos federais são equiparados às universidades federais.

§ 2º No âmbito de sua atuação, os Institutos Federais exercerão o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais.

§ 3º Os Institutos Federais terão autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior, aplicando-se no caso da oferta de cursos a distância a legislação específica.

É neste cenário de expansão, atribuições e desafios da Rede Federal de Educação Profissional que o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima, localizado ao Extremo Norte do país vem se destacando desde a sua criação por intermédio da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008.

#### **1.4.2 Criação do Instituto Federal de Roraima-Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008**

Com uma população estimada em 450.479 pessoas (IBGE, 2010), o Estado de Roraima está localizado no Extremo Norte do Brasil, com uma extensão territorial de 224.298 quilômetros quadrados. O Estado tem como principais atividades econômicas a pecuária, agricultura e extrativismo (vegetal e mineral). Sua população é composta por negros, brancos, pardos e indígenas, esses últimos com 11 etnias divididas em 32 Terras Indígenas regularizadas em Roraima.

O Estado é composto por 15 municípios, a capital Boa Vista, Cantá, Uiramutã, Amajari, Caracaraí, Rorainópolis, Pacaraima, São Luiz, São João da Baliza, Caroebe, Normandia, Alto Alegre, Rorainópolis, Mucajá e Bonfim.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima – IFRR, está localizado em quatro municípios, sendo eles Boa Vista, Caracaraí, Bonfim e Amajari.

Baseado no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2014-2018) e Regimento Geral (2013) documentos norteadores do planejamento estratégico da instituição, a presente análise tem por objetivo conhecer a trajetória histórica que compõe o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima – IFRR, criado a partir da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008.

O PDI (2014- 2018), considera a evolução do IFRR em cinco momentos principais:

- I. Escola Técnica de Roraima;
- II. Escola Técnica de Roraima integrante do sistema de ensino do Estado de Roraima;
- III. Escola Técnica Federal de Roraima;
- IV. Centro Federal de Educação Tecnológica de Roraima;
- V. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima.

Ainda como Escola Técnica de Roraima, o IFRR iniciou suas atividades em 1987 com dois cursos técnicos: Eletrotécnica e Edificações, atendendo num total de 175 estudantes. Suas instalações funcionavam em dois blocos cedidos pela Escola do Magistério. Em 21 de dezembro de 1989, por intermédio do Parecer nº 26/89, a instituição é reconhecida como parte integrante do sistema de ensino do Estado de Roraima, tendo aprovados seu Regimento Interno e as grades curriculares dos cursos desenvolvidos. Nesse período, funciona em suas próprias instalações e conta com quadro de servidores composto por 23 servidores entre docentes e técnico-administrativos.

Embásado pela Lei 8.948 de 08 de dezembro de 1994, a instituição sofre mudanças gradativas, como por exemplo a verticalização do ensino, passando então a se chamar Centro Federal de Educação Tecnológica de Roraima – CEFET-RR, por meio do Decreto Presidencial de 13 de 39 novembro de 2002, oferecendo cursos profissionalizantes em nível básico, técnico e superior. O curso superior de Tecnologia em Gestão de Turismo foi o primeiro a ser implantado e teve sua proposta de implantação vinculada à proposta de transformação da ETFRR em CEFET-RR.

No dia 29 de dezembro de 2008, foi sancionada a Lei nº 11.892, que criou 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, então, a partir dessa data, o CEFET-RR foi transformado em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR).

Tendo como Missão Institucional promover formação integral, articulando ensino, pesquisa e extensão, em consonância com os arranjos produtivos locais, sociais e culturais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e como Visão de Futuro, ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica na promoção de ensino, pesquisa e extensão. O IFRR é constituído pelas seguintes unidades (PDI 2014 – 2018):

*Reitoria CNPJ nº 10.839.508/0001-31 – Endereço: Rua Fernão Dias Paes Leme, nº 11 – Calungá, CEP: 69303-220 – Boa Vista – Roraima, Telefone: (95) 3624-1224, E-mail: gabinete.reitoria@ifrr.edu.br*

*Campus Boa Vista-Centro, CNPJ nº 10.839.508/0002-12 – Endereço: Avenida Glaycon de Paiva, nº 2496 – Pricumã, CEP: 69304-340 – Boa Vista – Roraima, Telefone: (95) 3621-8000, E-mail: gabinete.boavista@ifrr.edu.br*

*Campus Avançado de Bonfim – Sede Provisória –Endereço: Rua do Comércio, s/nº – Nova Cidade, CEP: 69380-000 – Bonfim – Roraima, Telefone: (95) 3224-1224, E-mail: gabinete.bonfim@ifrr.edu.br*

*Campus Novo Paraíso CNPJ nº 10.839.508/0003-01 – Endereço: BR 174 – km 512 – Vila Novo Paraíso, Caracaraí – Roraima – E-mail: gabinete.novoparaiso@ifrr.edu.br*

*Campus Amajari CNPJ nº 10.839.508/0004-84 – Endereço: Vicinal de acesso à Vila Brasil, km 03, CEP: 69343-000 – Amajari – Roraima, Telefone: (95) 3593-1143, E-mail: gabinete.amajari@ifrr.edu.br*

*Campus Boa Vista- Zona Oeste – Sede Provisória CNPJ Nº 10.839.508/0005-65 – Endereço: Rua CC 15, nº 204, Escola Elza Breves – Senador Hélio Campos, CEP: 69318-060 Boa Vista – Roraima, Telefone: (95) 3623-2373, E-mail: zonaoeste@ifrr.edu.br (PDI-IFRR, 2014-2018, p. 37).*

Atualmente, o IFRR tem como Reitora a Profª. Sandra Mara Botelho, cujo mandato iniciou em novembro de 2016. A instituição possui estrutura organizacional conforme estabelece a Lei nº 11.892/08, em Estatuto próprio e em Regimento Geral, compreendendo os seguintes órgãos: I. Órgão colegiado de caráter deliberativo; II. Órgãos executivos; III. Órgãos colegiados de caráter consultivo; VI. Comissões permanentes; VII. Comissões especiais e temporárias.

O IFRR pauta sua atuação com ações acadêmicas de formação, qualificação, extensão e prestação de serviços nos seguintes eixos tecnológicos (PDI 2014-2018, p. 44):

Formação Técnica de Nível Médio: Ambiente, Saúde e Segurança; Gestão e Negócios; Hospitalidade e Lazer; Informação e Comunicação; Infraestrutura; Recursos Naturais; Controle e Processos Industriais.

Cursos Superiores: Hospitalidade e Lazer; Informação e Comunicação; Ambiente, Saúde e Segurança.

Formação de Professores: Licenciatura em Educação Física; Licenciatura em espanhol e sua literatura; Licenciatura em Ciências Biológicas; Licenciatura em Matemática.

A instituição tem seus objetivos alicerçados no Artigo 7º da Lei 11.892/2008:

I – Ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da Educação de Jovens e Adultos.

II – Ministrar cursos de formação inicial e continuada a trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica.

III – Realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade.

IV – Desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos.

V – Estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional.

#### VI – Ministrar em nível de educação superior:

- a) Cursos superiores de tecnologia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia.
- b) Cursos de licenciatura, assim como programas especiais de formação pedagógica, tendo em vista a formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional.
- c) Cursos de bacharelado em engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento.
- d) Cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, objetivando a formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento;
- e) Cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, tendo em vista o processo de geração e inovação tecnológica. (PDI 2014 -2018, p. 45).

Assim o IFRR, embasado pela sua Lei de criação e ainda as demais normativas que são premissas da educação pública brasileira apresenta-se como instituição de educacional profissional de grande potencial econômico, social e cultural nos quatro municípios do Estado de Roraima, apontando como um de seus valores nessa atuação a Gestão Democrática. Neste sentido, buscar-se á apresentar a seguir de que forma esta forma de organização escolar se apresenta em sua estrutura.

### O IFRR E A GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA

Como elencado anteriormente, o IFRR tem como prerrogativa legal a gestão escolar democrático-participativa, embasada pela LDB 9394/96, pelo PNE vigente e ainda pelos documentos institucionais PDI (2014-2018), Estatuto e Regimento Geral do IFRR (2014), Organização Didática (2018). Assim tem-se, enquanto Reitoria, como prática desse modelo de gestão a instituição de alguns dos instrumentos de participação da comunidade escolar que já se configuram dentro da própria legislação que a criou, como é o caso dos órgãos colegiados

de cunho deliberativo e consultivos, respectivamente, Conselho Superior, Colégio de Dirigentes e nos *campi* a configuração de alguns outros instrumentos de participação da comunidade escolar, como é o caso do Conselho Comunitário Escolar de *Campus*, Conselho de Classe, Colegiado de Curso, Núcleo Docente Estruturante e Grêmio Estudantil.

Assim, com objetivo de contextualizar o processo de gestão democrático-participativa desenvolvido na instituição, buscar-se-á apresentar os referidos órgãos.

## **Conselho Superior no IFRR**

O Conselho Superior – CONSUP, embora seja órgão consultivo é também o órgão de deliberação máxima no IFRR. Conforme disposto na Resolução nº 184 de fevereiro de 2015, que aprova o Regimento Interno do Conselho Superior do IFRR.

Segundo o documento o órgão deve ter a composição do Reitor da instituição, bem como de servidores técnico-administrativos e docentes, compreendendo suas representações pelo número de *campi*. Ainda, assegura a participação de 2 (dois) egressos, 6 (seis) da sociedade civil, dos quais 2 (dois) indicados por entidades patronais, 2 (dois) indicados por entidades dos trabalhadores e 2 (dois) representantes do setor público e/ou empresas estatais, 1 (um) representante do Ministério da Educação, designado pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação, e 2 (dois) representantes do Colégio de Dirigentes como membros titulares e igual número de suplentes, eleitos por seus pares. Ressalta-se ainda que, também compõe o CONSUP, todos os ex-Reitores da instituição, sem, contudo, terem direito a voto. Os membros técnico-administrativos, docentes e discentes, devem ser eleitos por seus pares. A eleição ocorre a cada 2 (dois) anos.

A presidência do Conselho é presidida pelo Reitor e os demais participantes são chamados de conselheiros. Sobre a estrutura do órgão, a Resolução 184/2015, afirma que esta deve compreender: I - Presidência; II – Plenária constituída pelos Conselheiros; III – Secretaria. Sobre as atribuições do CONSUP:

Art. 14 Compete ao Conselho Superior:

- I - aprovar as diretrizes para atuação do Instituto Federal e zelar pela execução de sua política educacional;
- II - aprovar as normas e coordenar o processo de consulta à comunidade escolar para escolha do Reitor do Instituto Federal e dos Diretores Gerais dos *Campus*, em consonância com o estabelecido nos arts. 12 e 13 da Lei nº. 11.892/2008 e pelo Decreto nº. 6986/2009;
- III - aprovar os planos de desenvolvimento institucional e de ação e apreciar a proposta orçamentária anual;
- IV - aprovar o projeto político-pedagógico, a organização didática, regimentos internos, normas disciplinares e os Calendários Escolares das Unidades de Ensino que integram a estrutura do IFRR;
- V - aprovar normas relativas à acreditação e à certificação de competências profissionais, nos termos da legislação vigente;
- VI - autorizar o Reitor a conferir títulos de mérito acadêmico;
- VII - apreciar as contas do exercício financeiro e o relatório de gestão anual, emitindo parecer conclusivo sobre a propriedade e regularidade dos registros;
- VIII - deliberar sobre taxas, emolumentos e contribuições por prestação de serviços em geral a serem cobrados pelo Instituto Federal.

Com o objetivo de explicitar a abrangência e os moldes em que são concebidos o CONSUP do IFRR, realizou-se uma análise das ações do presente órgão, por intermédio das Atas das reuniões do biênio 2015-2017. Em abril de 2017, o órgão passou por novas eleições, sendo eleitos para representar os servidores técnico-administrativos e docentes, discentes

regularmente matriculados e egresso da instituição, para compor o biênio 2017-2019. Como representante da sociedade civil, ocupará o cargo um colaborador da Eletrobrás Distribuição Roraima e ainda do MEC/SETEC.

As reuniões ordinárias do órgão cumprem um calendário pré-aprovado e são realizadas a cada 2 (dois) meses, já as reuniões extraordinárias, são solicitadas por um dos membros ou pelo próprio presidente, em datas que não estão no calendário do órgão.

No biênio 2015-2017, foram realizadas 51º reuniões ordinárias e mais 9 (nove) reuniões extraordinárias, ao total de 60 reuniões. As reuniões seguem um protocolo, a abertura da mesma é realizada pela presidente do Conselho, no caso, o Reitor do IFRR, logo após, acontece a verificação do quórum pela secretaria. Confirmada a presença de cinquenta por cento mais um dos conselheiros, é realizada a aprovação ou não da Ata da reunião anterior e em sequência são pronunciadas possíveis justificativas de ausência dos conselheiros pela secretaria. Após esse primeiro período, a reunião é conduzida pelas pautas pré-aprovadas no calendário do CONSUP. Assim, os processos e o respectivo parecer por parte do relator são apresentados, iniciando em seguida, espaço para discussão da aprovação ou não, pelos membros do conselho.

No respectivo biênio, as pautas discutidas permearam o aspecto pedagógico da instituição, como criação de polos de Educação à Distância (EaD), reestruturação de planos de curso, aprovação de plano pedagógico de curso, aprovação de minuta da política de inovação, propriedade e transferência de tecnologia, aprovação de calendário escolar, entre outros. O aspecto administrativo foi observado, na discussão de pautas como o processo da comissão responsável pelo estudo da viabilidade da implantação de 30h mensais para servidores técnico-administrativos do IFRR, pagamento de auxílio-transporte, análise de instrumento de frequência docente, deflagração do processo de consulta acadêmica para a escolha do reitor do IFRR e dos diretores-gerais dos *campi*. Também pode ser observado nas pautas discutidas, o aspecto financeiro, como por exemplo, relatório de gestão, concessão de bolsa de qualificação, minuta política de capacitação, entre outros.

O CONSUP, enquanto organismo máximo de deliberação dentro da instituição, se assemelha em atribuições e formação dos conselheiros com o Conselho Escolar de uma unidade de ensino, no entanto diferencia-se pela autonomia, administrativa, pedagógica e financeira que dispõe por ser o IFRR, uma autarquia. Destaca-se pela análise dos referidos documentos, consistindo ainda um desafio para a instituição, a quantidade insuficiente de servidores; a evasão e a retenção de seus discentes; a atualização de documentos norteadores da prática pedagógica na instituição; a dificuldade financeira; a dualidade existente entre os servidores docentes e técnicos-administrativos; comunicação entre reitoria e *campi*.

No entanto, é possível observar pontos positivos da instituição, a saber: instrumento de gestão democrática consolidada (CONSUP), pois além de se encontrar implantado na instituição, também está implementado na prática da comunidade escolar; trabalho engajado na promoção de cursos para a comunidade local sob viés de suas possibilidades; políticas de extensão, pesquisa e pós-graduação atuantes; acompanhamento dos índices de evasão e retenção discente; promoção da qualificação do servidor por intermédio de bolsas de capacitação; o diálogo da instituição com o servidor e suas necessidades.

Assim, embora novo para a instituição, já que foi promulgado com a criação dos IFs, o Conselho Superior tem se mostrado importante mecanismo de democratização da tomada de decisões, primeiro porque agrupa camadas interna e externa da comunidade a qual está inserido, segundo porque consegue colocar em xeque, ou seja, sobre os olhares atentos das pessoas que a compõe, as nuances pedagógica, administrativa e financeira, o que para autores como Furtado (2015), comprehende as concepções de gestão de uma instituição de ensino: a

gestão administrativa (recursos materiais e financeiros) e pedagógica, conseguindo, portanto, atender as reais necessidades de sua comunidade.

### **Colégio de Dirigentes-CODIN**

Como órgão consultivo da instituição, pode-se citar o Colégio de Dirigentes, que é formado pela representatividade de gestores máximos da instituição, como pode ser observado, no Art. 6º do Regimento Geral do IFRR.

O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, é o órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria, constituído nos termos da lei 11.892/08 e do Estatuto do IFRR, garantida a seguinte composição:

I. o Reitor, como presidente;

II. os Pró-Reitores; e

III. os Diretores-Gerais das Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Diferente em competência e formação do CONSUP, o CODIN, que é composto por Reitor, Pró-Reitores e Diretores-Gerais dos *campi*, se configura como um espaço de discussão e interação entre as unidades de ensino e seu gerenciamento máximo, a Reitoria.

Pelo seu calendário de reuniões, que é mensal, salvo reuniões extraordinárias convocadas pelo presidente do órgão ou por 2/3 (dois terços) de seus membros, mostra-se um “preparo”, de diálogo e ideias para as reuniões do CONSUP, que acontecem bimestralmente.

Sobre as atribuições do CODIN, pode-se destacar as contidas no Art. 7º do Regimento Geral do IFRR (2014): Segundo o documento, compete ao Colégio de Dirigentes:

I. apreciar e emitir parecer sobre a distribuição interna de recursos orçamentários e financeiros;

II. apreciar e emitir parecer sobre normas para celebração de acordos, convênios e contratos, bem como para elaboração de cartas de intenção ou de documentos equivalentes;

III. apresentar à Reitoria proposta de criação e alteração de funções e órgãos administrativos da estrutura organizacional do IFRR;

IV. aprovar, por delegação do Conselho Superior, o calendário de referência anual;

V. apreciar e emitir parecer sobre normas de aperfeiçoamento da gestão;

VI. apreciar e emitir parecer sobre outros assuntos de interesse da administração do IFRR a ele submetido.

As funções do CODIN estão atreladas às concepções administrativas e orçamentárias da instituição, bem como sua atuação frente a outras instituições. O órgão, assim como o CONSUP, Conselho Comunitário Escolar de *Campus*, bem como os órgãos de assessoramento e de controle, são estâncias que regulamentam a gestão descentralizada do IFRR (Regimento Geral, 2014).

### **Conselho Comunitário Escolar**

O Conselho Comunitário Escolar, consta na estrutura administrativa da instituição como um dos órgãos colegiados de caráter consultivo, sendo o CODIN o outro. Esse, diferente dos demais conselhos deve ser concebido, organizado e gestado em cada um dos cinco *campi* da instituição.

Art. 10. O Conselho Comunitário Escolar será constituído por membros titulares e suplentes, indicados pelo Diretor Geral e nomeados pelo Reitor, garantida a seguinte composição:

- I. o Diretor-Geral do *Campus*, membro nato, que o presidirá;
- II. os Gestores máximos de Ensino; Pesquisa, Pós-graduação e Inovação; Extensão; e de Administração do *Campus*, como membros natos;
- III. 02 (dois) membros titulares e 02 (dois) suplentes, representantes do corpo docente, em efetivo exercício, indicados por seus pares;
- IV. 02 (dois) membros titulares e 02 (dois) suplentes, representante do corpo técnico-administrativo, em efetivo exercício, indicados por seus pares;
- V. 02 (dois) membros titulares e 02 (dois) suplentes, representantes do corpo discente, com matrícula regular ativa, indicados por seus pares;
- VI. 02 (dois) membros titulares e 02 (dois) suplentes, representantes dos egressos, indicados pela entidade de classe que os represente na área de abrangência do *Campus*, ou escolhidos em reunião, especialmente convocada para esse fim;
- VII. 02 (dois) membros titulares e 02 (dois) suplentes, representantes da sociedade civil, convidados pelo Diretor-Geral do *Campus*, dentre as entidades e/ou empresas de maior nível de interação/partneria com a Instituição. § 1º. Para os membros natos, os suplentes serão seus respectivos substitutos legais (Regimento Geral do IFRR, 2014, p. 12).

Algumas prerrogativas que embasam a implementação do Conselho Comunitário, como por exemplo, representantes da comunidade e seus mandatos como membros do conselho se assemelham ao CODIN, no entanto, difere de forma expressiva a periodicidade de suas reuniões, semestralmente, cabendo às reuniões extraordinárias serem solicitadas pelo presidente ou por 2/3 (dois terços) de seus membros com antecedência de no mínimo 15 (quinze) dias.

No Regimento Geral do IFRR (2014), consta as atribuições do Conselho Comunitário Escolar, conforme pode ser observado nos Artigos 14 e 15:

Art. 14. O Conselho Comunitário Escolar é o órgão consultivo que tem por finalidade assessorar a Direção Geral do *Campus*, colaborar para o aperfeiçoamento do processo educativo e zelar pela correta execução das políticas do Instituto Federal em cada *Campus*.

Art. 15. Compete ao Conselho Comunitário Escolar:

- I. subsidiar o Diretor-Geral com informações sobre seu território – área de abrangência, relativas a assuntos de caráter administrativos, de ensino, de pesquisa e de extensão;
- II. avaliar as diretrizes e metas de atuação do *Campus* e zelar pela execução de sua política educacional;
- III. apresentar sugestões para a elaboração do calendário acadêmico de referência do *Campus*;
- IV. assessorar a Direção-Geral na divulgação das atividades da Instituição junto à sociedade;
- V. opinar sobre questões submetidas a sua apreciação.

Embora o Conselho Comunitário Escolar seja nomeado como um dos órgãos consultivos da instituição, dentro dos *campi*, nenhum dos cinco *campi* que compõe o IFRR o implementou em sua estrutura organizacional.

A Organização Didática do IFRR, apresenta a estrutura e a formação de três órgãos colegiados, o Conselho de Classe voltado para o Ensino Técnico e o Núcleo Docente Estruturante e Colegiado de Curso voltados para o Ensino Superior.

### **Conselho de Classe**

Órgão colegiado consultivo e deliberativo, o Conselho de Classe está presente nos *campi* do IFRR, que ofertam educação técnica integrada ao ensino médio, no caso, o *Campus* Boa Vista-Centro, Boa Vista - Zona Oeste, *Campus* Amajari e *Campus* Novo Paraíso. Sua estrutura e organização na instituição são regulamentadas pela Organização Didática do IFRR, em seu Art. 206: Conselho de Classe:

Art. 206. O Conselho de Classe, presidido pela Diretoria de Ensino, é um órgão de natureza consultiva e deliberativa, responsável pelo acompanhamento e pela avaliação do desempenho escolar dos estudantes matriculados nos cursos técnicos, tendo sua organização e funcionamento fixados nesta Organização Didática.

O documento ainda estabelece os representantes de cada segmento da comunidade escolar que constituirão o órgão, sua finalidade, atribuições e períodos de reuniões.

### **Núcleo Docente Estruturante – NDE**

Formado por um grupo de docente, o NDE tem por objetivo o acompanhamento e consolidação do Projeto Pedagógico do Curso, e ainda participar da concepção, avaliação e atualização do PPC.

Art. 203 São atribuições do NDE:

- I - Contribuir para a consolidação do perfil profissional do egresso do curso;
- II - Zelar pela integração curricular interdisciplinar entre as diferentes atividades de ensino constante no PPC;
- III - Indicar formas de incentivo ao desenvolvimento de linhas de pesquisa e extensão, oriundas de necessidades da graduação, de exigências do mundo do trabalho e afinadas com as políticas públicas relativas à área de conhecimento do curso;
- IV - Zelar pelo cumprimento das diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação;
- V - Propor aperfeiçoamento do PPC ao Colegiado do Curso ao qual está vinculado;
- VI - Assessorar, dentro da sua área de competência, o Colegiado do Curso;
- VII - Acompanhar as avaliações de qualidade do curso ao qual está vinculado;
- VIII - Acompanhar e avaliar o desenvolvimento do PPC; e
- IX - Conduzir os trabalhos de reestruturação curricular no âmbito do *campus*, sempre que necessário (ORGANIZAÇÃO DIDÁTICA, 2018, p. 52).

A Organização Didática recomenda que os docentes devam ser escolhidos por méritos como liderança e produção científica na sua área do conhecimento.

### **Colegiado de Curso**

Diferente do NDE, a organização Didático-pedagógica prediz que o Colegiado de Curso deve ter regimento interno próprio. Informando apenas que representantes dos docentes, discentes, o coordenador de curso e um pedagogo comporão o colegiado, como também sua finalidade:

Art. 199. O Colegiado de Curso é um órgão normativo e consultivo no âmbito de cada curso de graduação, que tem por finalidade acompanhar a implementação do Projeto Pedagógico, avaliar alterações dos currículos plenos, discutir temas ligados ao curso, planejar e avaliar as atividades acadêmicas do curso, observando-se as políticas e as normas do IFRR (Organização Didática do IFRR, 2018, p. 53).

O documento ainda prediz que todos os Cursos Superiores da instituição precisam compor seu Colegiado de Curso.

### **Grêmio Estudantil**

No IFRR, o Grêmio Estudantil, está implementado apenas no *Campus* Boa Vista-Centro e no *Campus* Boa Vista - Zona Oeste. No entanto, sua infraestrutura e organização quanto à execução não constam em nenhum documento normativo da instituição, podendo ser visualizado sua nomenclatura apenas no Art.274, do Capítulo II, da Organização Didática, que trata dos deveres do corpo discente:

Segundo o Art. 274 Constituem deveres do Estudante:

X - Comunicar previamente à direção da unidade de ensino a intenção de organização do grêmio estudantil ou semelhante;

Os órgãos de participação da comunidade escolar elencados sejam estes deliberativos e/ou consultivos, estabelecem na instituição o cumprimento das prerrogativas legais que apontam ser este o caminho trilhado na construção de práticas democráticas pela sua comunidade escolar.

Neste sentido, observar-se-á com base na dinâmica de atuação do *Campus* Novo Paraíso, em específico, como essa conjuntura de gestão democrática se apresenta em sua realidade.

#### **1.4.3 Contexto Investigativo: Instituto Federal de Roraima – *Campus* Novo Paraíso**

Nos anos de 2005 e 2006, o governo federal, por meio do Ministério da Educação, instituiu o Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica no País, estabelecendo a implantação de Unidades Descentralizadas (UNEDs) em diversas unidades da federação, sendo o Estado de Roraima contemplado na fase I com a Unidade de Ensino Descentralizada de Novo Paraíso.

O presente *Campus* está localizado na região sul do Estado de Roraima, nas proximidades da Vila Novo Paraíso, município de Caracaraí, distante 256 Km de Boa Vista. Essa localização é importante e estratégica tendo em vista a proximidade ao anel rodoviário, localizado na Vila Novo Paraíso, que interliga a BR-174 acesso Boa Vista a Manaus – com a BR-210 que dá acesso aos municípios de São Luiz, São João da Baliza e Caroebe; e com a BR-432 que permite também o acesso ao município do Cantá. Assim o *Campus* Novo Paraíso

tem uma área de abrangência, que permite o acesso aos seus cursos e atividades, estudantes filhos de agricultores e proprietários rurais residentes em seis pequenos municípios do estado num total de 78.212 habitantes (IBGE, 2010).

Em agosto de 2007, iniciaram-se as atividades pedagógicas dessa unidade com 210 estudantes matriculados no curso Técnico em Agropecuária Integrado ao Ensino Médio, incluindo uma turma de PROEJA. Já na segunda fase do Plano de Expansão, o CEFET-RR foi contemplado com outra UNED, sendo agora no Município do Amajari, no norte do Estado. Em 29 de dezembro de 2008, a Lei nº 11.892, institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, sendo desta forma criado o Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologia de Roraima – IFRR, passando a partir de então, a UNED Novo Paraíso a se denominar *Campus* Novo Paraíso Figura 2.



**Figura 2** – Campus Novo Paraíso – IFRR

Fonte: Coordenação de Comunicação Social do IFRR/Campus Novo Paraíso.

No período de 2007 a 2012, a instituição foi gerida por nomeados do então Reitor do Instituto Federal de Roraima, Edvaldo Pereira da Silva, por se tratar de uma UNED, por isso, sem autonomia política, administrativa, financeira etc. Assim, de 2007 a 2011 pelo professor efetivo da Instituição Nadson Castro dos Reis, e de 2011 a 2012 pelo também professor Manoel Raimundo Barreira.

A primeira eleição para diretor-geral do *campus* só ocorreriam no final de 2012, tendo como candidatos um professor Licenciado em Matemática e um Técnico–Administrativo com o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais. E em 2013, o primeiro diretor-geral e também o primeiro técnico-administrativo a gerir um *campus* do IFRR, o senhor Eliezer Nunes da Silva, tomou posse. Recentemente o senhor Eliezer Nunes da Silva se reelegeu como diretor-geral do *campus* nas eleições de 2016.

Com o intuito de atender a demanda social local, o *campus* tem ofertas de vagas prioritárias para cursos do eixo tecnológico de Recursos Naturais e Produção Alimentícia, os quais são dispostos conforme Catálogo Nacional de Cursos Técnicos (2014), tendo implantados os cursos: Técnico em Agropecuária integrado ao Ensino Médio, Técnico em Agropecuária Subsequente em regime de alternância, Técnico em Agricultura integrado ao Ensino Médio e Técnico em Agricultura Subsequente em regime de Alternância e Técnico em Agroindústria integrado ao Ensino Médio e em Aquicultura e o Curso Superior Bacharelado em Agronomia, conforme disposto no Parecer do Conselho Nacional de Educação nº 306 de 07 de outubro de 2004.

De acordo com o PDI do IFRR, o *Campus* Novo Paraíso, tem capacidade para receber até 1.200 estudantes presenciais. Atualmente, atende uma clientela de aproximadamente 361 alunos, entre esses, os que cursam o ensino técnico integrado ao ensino médio e o ensino superior.

Ainda de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da instituição, o *campus* tem sua estrutura de cargos e funções definida pelo MEC/SETEC, conforme padrão estabelecido para a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, e no referido documento está estruturada da seguinte forma: Direção-Geral; Coordenações e Chefia de Gabinete; Coordenação de Comunicação Social; Coordenação de Gestão de Pessoas; Coordenação de Registros Escolares; Conselho Escolar; Departamento de Ensino; Coordenação de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica; Coordenação de Extensão; Departamento Técnico; Departamento de Administração e Planejamento; bem como coordenações ligadas aos departamentos (PDI- IFRR, 2014-2018, p. 212).

**Quadro 5** – Setores subordinados aos Departamentos de Ensino e de Administração e Planejamento

<b>DEPARTAMENTO DE ENSINO:</b> Coordenação de Cursos, Alternância, Coordenação de Estágio, Coordenação Pedagógica, Coordenação de Assistência ao Estudante.
<b>DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO</b> Coordenação Tecnologia da Informação, Coordenação Protocolo e Arquivo, Coordenação Almoxarifado e Patrimônio, Coordenação Finanças, Coordenação Transporte, Coordenação Alojamento, Coordenação Gestão de Contratos, Coordenação de Manutenção.

Fonte: IFRR/CNP/CTI, 2014.

As coordenações pedagógica e de Comunicação Social, só foram criadas em meados do ano de 2014, com a chegada de servidores empossados no mesmo ano.

Para gerir esta estrutura administrativa e pedagógica, o quadro atual de servidores é de 109, sendo 57 docentes (5 destes em exercício temporário) e 52 técnico-administrativos, divididos nas classes C – Ensino Fundamental; D – Ensino Médio e E – Ensino Superior.

Ainda em 2014, o *campus* lança seu próprio organograma, onde podem ser observadas as coordenações que estão ligadas aos Departamentos de Ensino e ao de Administração e Planejamento que não estão dispostas no PDI.

Embora pode-se perceber a desatualização quanto à quantidade de servidores, o Quadro 5 mostra a distribuição destes pelos setores do *campus*:

**Quadro 6** – Organograma atual Setores do Campus Novo Paraíso feito pelo Sistema Unificado de Administração Pública – SUAP (continua)

SETOR		QUANTIDADE DE SERVIDORES
Direção-Geral	Diretor-Geral	1
Gabinete	Coordenador	2
Departamento de Administração e Planejamento	Diretor	6
Departamento de Ensino	Diretor	10
Departamento Técnico	Diretor	6
Coordenação de Protocolo e Arquivo	Coordenador	1
Coordenação de Almoxarifado	Coordenador	1

e Patrimônio		
Coordenação de Gestão de Pessoas	Coordenador	2
Coordenação de Registros Escolares	Coordenador	3
Coordenação de Finanças	Coordenador	2
Coordenação de Gestão de Contratos	-	1
Coordenação de Transporte	Coordenador	1
Coordenação de Assistência ao Estudante	Coordenador	6
Coordenação da Tecnologia da Informação	Coordenador	2
Coordenação de Estágio	Coordenador	1
Coordenação de Extensão	Coordenador	1
Coordenação de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação Tecnológica	Coordenador	3
Coordenação do Curso Técnico Integrado ao Ensino Médio em Agropecuária	Coordenador	3
Coordenação do Curso Técnico Integrado ao Ensino Médio em Agroindústria	Coordenador	4
Coordenação Pedagógica	Coordenador	3
Coordenação de Alojamento	-	-
Coordenação de Comunicação		2
Conselho Escolar	-	-
Coordenação de Legislação e Norma	-	-
Professores	-	47

Fonte: SUAP/IFRR. Disponível em:

<[https://suap.ifrr.edu.br/admin/rh/setor/?excluido\\_exact=0&uo\\_id\\_exact=7](https://suap.ifrr.edu.br/admin/rh/setor/?excluido_exact=0&uo_id_exact=7)>. Acessado em 14 de julho de 2017.

Destoando um pouco do que aponta o PDI, na quantidade de setores que compõem a estrutura administrativa e pedagógica do *campus*, uma vez que apresenta mais coordenações do que estão dispostas no organograma do referido *campus*, apresenta fidedignamente a atual estrutura do IFRR – *Campus Novo Paraíso*. Destaca-se a não representatividade administrativa dos seguintes setores apontados dentro do organograma, o Conselho Escolar e Coordenação de Legislação e Norma que ainda não foram implementados no *campus*, bem como as Coordenações de Gestão de Contratos e Coordenação de Alojamento que estão sem representantes.

Além da estrutura administrativa, a instituição conta com uma estrutura física ampla e bem cuidada. Todos os ambientes possuem boa iluminação, clima agradável, móveis e equipamentos adequados. Existem 15 salas de aulas e 5 laboratórios (informática, química, agroindústria, solos e sementes), restaurante, espaço cultural (com palco e pátio), consultório médico e odontológico, enfermaria, sala de cinema, sala de professores, biblioteca,

alojamentos, ginásio, sala de reuniões e ambientes didáticos de campo (apiário, aviário, estufa).

A instituição tem pretensão de realizar ampliação de todos os seus espaços didáticos com vistas a atender a comunidade local, em relação ao número de vagas, aumento do itinerário formativo e atividades práticas, e ainda, a construção de espaços de acolhimento de seus servidores e discentes, como por exemplo, espaço destinado a descanso entre os momentos de trabalho e estudo e construção de alojamento para o pernoite de discentes que precisem por conta de sua formação ser em regime internato ou semi-internato.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Com o objetivo de analisar, que concepção (ões) e prática (s) são desenvolvida (s) a partir de uma perspectiva de gestão democrática no Instituto Federal de Roraima – *Campus Novo Paraíso*, a pesquisa em questão teve uma abordagem qualitativa, pois conforme comprehende Oliveira (2016, p. 59):

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamento.

Quanto ao procedimento, pode ser classificado como exploratório, pois está de acordo com Severino (2007, p. 123): “busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

Inicialmente, foi adotado como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica para conhecimento do assunto ora tratado. A abordagem inicial buscou conhecer os pressupostos teóricos, histórico, embasamento legal no Brasil e as práticas realizadas em relação à concepção de gestão Democrática. Num segundo momento, a abordagem se deu em relação à educação profissional no Brasil, culminando na criação dos IF's, em especial ao IFRR – *Campus Novo Paraíso*. Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 44), “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto”.

A pesquisa documental que é semelhante à pesquisa bibliográfica, no entanto, caracteriza-se por buscar informações em documentos que não tiveram nenhum tratamento científico, como é o caso de jornais, revistas entre outros (OLIVEIRA, 2016). No caso da pesquisa em questão, os documentos analisados foram aqueles utilizados pela instituição como norteadores da prática pedagógica e administrativa, como é o caso do Plano de Desenvolvimento Institucional da Instituição – PDI (2014-2018) Organização Didática (2018), Regimento-Geral do IFRR (2014) e Projeto Pedagógico Institucional do IFRR (2014). As análises foram relevantes na medida que puderam delinear a identidade e práticas da instituição quanto ao tema abordado pela pesquisa.

Como percurso adotado na realização da presente pesquisa, o primeiro passo foi uma reunião com a Direção Geral do IFRR- *Campus Novo Paraíso*, em agosto de 2017, com o intuito de apresentar a problemática de investigação, bem como pedir autorização e sugestões para sua realização. A resposta à solicitação foi favorável, sendo possível constatar a preocupação da instituição com o tema, na oportunidade foi realizada explanação sobre os princípios teóricos e metodológicos que nortearam a atividade. Na reunião, foi possível extrair também sugestões de como realizar sensibilização junto aos possíveis participantes da pesquisa e em quais momentos seriam oportunos.

Ainda no segundo semestre de 2017, iniciou-se a observação sistemática da realidade escolar com o objetivo efetuar contato com a comunidade do IFRR-*Campus Novo Paraíso*. As observações realizadas foram importantes para definir os critérios de escolha e perfil dos participantes da pesquisa, ter acesso aos documentos normativos e ainda conhecer a realidade social, econômica, geográfica, educacional etc. Nas oportunidades seguintes foi possível participar de reuniões pedagógicas e de gestão que foram importantes para reflexão e construção do instrumento de coleta de dados, como também na análise e discussão destes posteriormente.

## **2.1 Critérios de Escolha e Perfil dos Participantes da Pesquisa**

Ao longo da pesquisa bibliográfica que fundamentou a presente pesquisa, observou-se que para os autores, como por exemplo, Lück (2015, p. 43):

A gestão, portanto, é que permite superar a limitação da fragmentação e da contextualização e construir, pela óptica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes. Necessariamente, portanto, constitui ação conjunta de trabalho participativo em equipe.

Na citação a autora ratifica o papel da gestão como primordial na configuração estrutural da implementação da gestão democrática no espaço educacional, assim a pesquisa que antes foi pensada a consolidar-se frente aos diferentes sujeitos presentes no cotidiano da instituição, a saber alunos, pais, professores e gestores, limitou-se a servidores do Instituto Federal de Roraima – *Campus Novo Paraíso*, pertencentes à comunidade escolar “gestores”. Tal conjectura também se pautou em cumprir os pressupostos da pesquisa qualitativa, onde o pesquisador dever ter a preocupação que é conceber o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida, o que talvez não fosse possível se estender a toda a comunidade escolar, no período proposto.

Assim, num universo amostral de 19 (dezenove) gestores, distribuídos entre a tríade Ensino, Pesquisa e Extensão, Departamento de Administração e Direção-Geral, a amostragem de participantes, total de 10 (dez) teve como critérios ser representativa e suficiente para apoiar as conclusões e ainda, ser significativa uma vez que os gestores elencados atendem a setores estratégicos e imprescindíveis na instituição, que sem os quais não poderia atingir os objetivos traçados em seu Plano de Desenvolvimento Institucional. Nesse sentido, os participantes também foram elencados pelo ano de atuação, no caso, nos anos de 2017 e 2018, esse último até o primeiro semestre.

Em fevereiro de 2018, embasada pelas pesquisas documentais, bibliográficas e pelas percepções extraídas das observações *in loco* já realizadas, iniciou-se a sensibilização dos sujeitos que fariam parte da pesquisa por intermédio de reunião outorgada pelo Departamento de Ensino da referida instituição. A reunião foi importante, para explicar no que consistia o trabalho, a metodologia adotada, e a importância da participação destes no cenário de resolução da temática.

## **2.2 Instrumentos de Coleta e Análise de Dados**

Por ser um estudo qualitativo, os instrumentos de coleta de dados precisam ser concebidos no sentido de explorar o cenário da investigação, como também de conhecer de forma mais aprofundada as percepções e subjetividades dos sujeitos participantes da pesquisa sobre o tema proposto. Com esse propósito, foi utilizada como instrumento de coleta de dados a Entrevista Semiestruturada. Segundo Oliveira (2016, p. 86), “A entrevista é um excelente instrumento de pesquisa por permitir a interação entre o pesquisador (a) e o entrevistado (a) e a obtenção de descrições detalhadas sobre o que se está se pesquisando”.

Após escolha do instrumento de coleta de dados, iniciou-se a construção do mesmo, por intermédio das pesquisas bibliográficas e documental realizadas, da observação realizada *in loco*, e ainda pela significativa contribuição analítica de professores doutores no que se

refere à expressividade das questões (permisso a análise mais completa possível) e coerência com o objeto da pesquisa. O instrumento de coleta de dados foi sendo moldado e ressignificado ao longo das etapas da pesquisa e da observação realizada. Ao término desse processo, o instrumento foi composto por 14 questões abertas e 4 questões fechadas, essas últimas tinham como objetivo traçar um perfil do sujeito participante da pesquisa. O roteiro de entrevista foi validado por 5 professores Doutores da UFRRJ.

Atendendo ao disposto na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde esta pesquisa foi analisada e aprovada pelo Comitê de Ética, através da Plataforma Brasil.

As entrevistas foram realizadas de fevereiro de 2018 a abril de 2018, conforme disponibilidade dos sujeitos participantes e da pesquisadora. As mesmas foram realizadas em locais conforme escolha do participante, por ser dessa forma, algumas vezes precisou ser adiada ou recomeçada, o que não interferiu em sua formatação final. Foram contabilizados mais 6 horas de gravação.

Logo após a realização das entrevistas semiestruturadas com os dez participantes, iniciou-se a reflexão sobre qual deveria ser o caminho a percorrer em relação à análise dos dados. Com o objetivo de obter uma análise das informações com o maior aproveitamento possível para a presente pesquisa, a técnica utilizada foi a Análise de Conteúdo, pois conforme nos evidencia Bardin, (1995, p. 31), “[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Embora a autora conceitue de forma simples, ela esclarece que a análise de conteúdo não se dá, no entanto, só no campo do conteúdo das mensagens, mas também considera, dependendo do contexto e a que se aplica, análise de significado, de significante, de semântica, léxica, e de procedimentos.

Com o caminho metodológico de análise dos dados definidos, utilizou-se as fases da análise de conteúdo mencionada por Campos (2004), I – Fase de pré-exploração do material, essa fase é caracterizada pela leitura de todo o material da análise, no entanto, sem compromisso de estruturar e organizar, mas de conhecer o material e deixar fluir as primeiras impressões; II – Seleção das unidades de análise, estas costumam ser norteadas pelas questões que precisam ser respondidas na pesquisa, e podem ser delineadas por palavras, sentenças, parágrafos ou um texto completo. Dentre as inúmeras técnicas utilizadas nesse processo, a análise de unidades temáticas foi a que se adequou melhor à proposta, pois embora apresente processo organizacional definido como, por exemplo, frequencial e quantitativo, também é dinâmica e indutiva; III – Processo de categorização e subcategorização, que adotado como conceito apontado por Bardin (2015, p. 117), “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

Argumenta-se ainda, que a categorização realizada foi construída também com base nas pesquisas bibliográficas e documentais realizadas e na observação in loco.

Diante do exposto, a metodologia adotada nesse estudo, pautou-se na Análise de conteúdo, por meio da categorização, inferência e interpretação dos dados. Ressalta-se que esse percurso metodológico foi constituído com a necessidade de dar maior visibilidade aos detalhes e à regularidade das informações com o objetivo de aprofundar a discussão concernente aos dados coletados, e consequentemente de fornecer respostas à pesquisa.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **3.1 A Gestão Educacional no IFRR-*Campus* Novo Paraíso – Uma Proposta de Reflexão**

Na elaboração do presente capítulo que trata de apresentar os resultados e as discussões da pesquisa, que teve por principal objetivo analisar a(s) concepção(ões) e prática(s) de gestão educacional desenvolvidas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima – *Campus* Novo Paraíso, foram utilizados procedimentos metodológicos diferenciados entre si, mas com especificidades definidas acreditando-se serem favoráveis na compreensão, análise e posterior discussão dos dados obtidos.

Assim contribuíram para a análise e discussão desta pesquisa, estudos documentais e bibliográficos, bem como a participação em eventos que trataram da temática Gestão democrática-participativa na educação, e a observação da pesquisadora em eventos, reuniões e atendimentos na instituição onde se deu a pesquisa.

A contribuição dos estudos documentais e bibliográficos foram imprescindíveis para conhecer marcos históricos e estruturais que conceberam o IFRR, especificamente o *Campus* Novo Paraíso, e ainda sua dinâmica de atuação em relação ao tema da pesquisa; A observação da pesquisadora na dinâmica organizacional da instituição possibilitou um olhar e impressões forjadas na prática dos sujeitos participantes; Quanto à participação em eventos, oportunizou um reconhecimento maior por parte da pesquisadora da importância da discussão da temática da pesquisa e ainda a complexidade dessa, e consequentemente, a necessidade de discuti-la sem apontamentos do que é certo ou errado, e sim, de onde estamos nessa discussão e se a mesma tem permeado o espaço escolar.

Na primeira parte da entrevista, por intermédio de 4 perguntas fechadas, buscou-se construir um perfil do sujeito participante da pesquisa, e num segundo momento, por intermédio de 14 questões abertas, suas percepções, práticas em relação à temática abordada.

Na análise que se segue, os entrevistados foram nomeados por numeração aleatória de 1 a 10 com o objetivo de preservar suas identidades.

Para tanto, nas quatro primeiras questões foram questionados sobre idade, gênero, formação e tempo de efetivo exercício na instituição, pois se comprehende que ações ou concepções de um indivíduo são construídas também pelas experiências vivenciadas ou não. Assim constatou-se que, a média de idade dos gestores pesquisados gira em torno de 35 (trinta e cinco) anos, que 8 dos respondentes da pesquisa são homens, e que 6 dos participantes têm formação técnica, no caso, o bacharelado, os outros 4 são licenciados. Além disso, aferiu-se também o tempo de efetivo exercício na instituição, assim 5 dos entrevistados têm até três anos, enquanto os outros 5 têm mais de seis anos de efetivo exercício.

Esses dados expressam a realidade do *Campus* Novo Paraíso, em muitos aspectos. Como participante do programa de expansão da rede federal, esse ano o IFRR – *Campus* Novo Paraíso, completará 11(onze) anos de existência, sendo o *campus* descentralizado com maior tempo de funcionamento dos cinco *campi* que compõe o IFRR. Outro fator preponderante nessa realidade é a sua localização, cerca de 46 km da cidade mais próxima, Rorainópolis-RR, e a 12 km da vila, que aliás originou seu nome, Vila Novo Paraíso, do município de Caracaraí-RR.

Esses fatores são relevantes para se entender o tempo máximo de efetivo exercício dos servidores, por algumas razões, a abertura de concurso público, uma vez que a instituição ainda não alcançou o número total de estudantes 1.200 (mil e duzentos alunos), como disposto em seu marco regulatório, o que reflete diretamente na contratação de profissionais técnicos e

docentes, que são contabilizados a partir dessa proporção, 60 vagas para técnicos divididos nas categorias C, D e E (níveis de formação Fundamental, Médio e Superior, respectivamente) e 70 docentes. Outros adendos são os processos de remoção (interno à instituição – do servidor para outros *campi* que compõem o IFRR) e redistribuição (externo à instituição, o servidor é lotado em outra instituição que compõe a rede federal), mais frequentes, o que ocasiona menor tempo de permanência do servidor na instituição, aproximadamente os três anos do estágio probatório.

Feita essa primeira análise, as demais questões, no total 14, permearam as categorias:

I – Atuação do gestor: questões 1, 2, 3 e 4;

II – Conhecimento acerca da concepção de Gestão Escolar Democrática–Participativa: questões 5 e 6;

III – O conselho escolar enquanto proposição: questões 7, 9, 10, 11, 12, 13 e 14;

**Quadro 7 – Categorias de Análise**

CATEGORIAS	QUESTÕES DA ENTREVISTA
<b>1- Atuação do gestor</b>	<p>1. Há quanto tempo atua em cargo de gestão no IFRR- <i>Campus Novo Paraíso</i>? Teve experiências anteriores em cargo de gestão? Caso sim especifique.</p> <p>2. Você participou de alguma capacitação para assumir o cargo que exerce em 2018 no IFRR-<i>Campus Novo Paraíso</i>? Caso a resposta seja SIM. A sua formação foi compatível com as atribuições do cargo?</p> <p>Caso a resposta a resposta seja NÃO. Você acredita que participar de uma capacitação na área seria importante para sua investidura num cargo de gestão?</p> <p>3. Quais os aspectos positivos que você apontaria no desenvolvimento de suas atividades na gestão?</p> <p>4. Quais as principais dificuldades ou desafios em desenvolver suas atribuições enquanto gestor?</p>
<b>2- Conhecimento acerca da concepção de Gestão Escolar Democrática-Participativa</b>	<p>5. Descreva a concepção de gestão que o (a) Senhor (a) adota no IFRR - <i>Campus Novo Paraíso</i>? Quais os instrumentos de gestão utilizados?</p> <p>6. Qual o seu conceito de gestão educacional? Acredita que o IFRR - <i>Campus Novo Paraíso</i> utiliza estes princípios na gestão? Caso sim exemplifique:</p> <p>7. No IFRR foram implementados instrumentos de Gestão democrática e/ou participativa? Sim ou não? Exemplifique.</p>
<b>3- O Conselho Escolar enquanto proposição</b>	<p>8. Caso sim, esses instrumentos estão atendendo suas finalidades? Justifique.</p> <p>9. Conceitue Conselho Escolar.</p>

	<p>10. O Conselho Escolar compõe o organograma da instituição?</p> <p>11. O Conselho Escolar foi implementado na instituição?</p> <p>12. Qual o papel do Conselho Escolar enquanto proposição para a construção de uma gestão democrático-participativa na instituição? Justifique e especifique alternativas a este processo.</p> <p>13. Você considera possível a implementação do Conselho Escolar na instituição? Caso a resposta seja SIM. Quais seriam os benefícios para a instituição? Caso a resposta seja NÃO. Por quê?</p> <p>14. Dê sugestões para melhorar a prática da gestão no IFRR.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.1.1 Atuação do gestor – I categoria

A primeira categoria que trata da Atuação do Gestor na instituição foi composta pelas questões 1, 2, 3 e 4, como podem ser observadas a seguir: 1. Há quanto tempo atua em cargo de gestão no IFRR – *Campus Novo Paraíso*? Teve experiências anteriores em cargo de gestão? Caso sim, especifique. 2. Você participou de alguma capacitação para assumir o cargo que exerce em 2018 no IFRR? Caso a resposta seja SIM. A sua formação foi compatível com as atribuições do cargo? Caso a resposta NÃO. Você acredita que participar de uma capacitação na área seria importante para sua investidura num cargo de gestão? 3. Quais os aspectos positivos que você apontaria no desenvolvimento de suas atividades na gestão? E 4. Quais as principais dificuldades ou desafios em desenvolver suas atribuições enquanto gestor?

Essas primeiras abordagens tiveram como enfoque conhecer a realidade da vivência do gestor no âmbito de suas atribuições na instituição, contemplando além do tempo de experiência, a formação, potencialidades e desafios no exercício da função.

Em relação à atuação na gestão do *campus*, apenas 3 dos respondentes apresentaram um maior tempo de experiência na função, que variou de 5 a 10 anos, embora, não no mesmo cargo, os demais, apresentaram experiência de até 3 anos. A mesma proporção respondeu quanto à questão de experiências anteriores como gestor. Nessa questão, apenas um apontamento quanto gestão em unidade escolar.

Os dez entrevistados não receberam capacitação para investidura no cargo que exercem, mas acreditam ser importante no desenvolvimento de suas atribuições, conforme ilustram as falas dos respondentes a seguir:

A capacitação seria importante para se evitar uma série de erros que se comete pela falta de experiência na gestão. Respondente 1.

Se tivesse uma capacitação prévia para entender esse processo interno e se posteriormente viesse a ser coordenador, já entenderia alguma coisa, e mesmo se não viesse a ser, acho que ficaria mais flexível ou menos sectário em relação a alguns posicionamentos em relação à gestão, coordenação. Respondente 4.

Participar de uma capacitação, te coloca a par das reais necessidades para o desenvolvimento da função. Respondente 7.

A capacitação e a qualificação dos servidores outorgada na instituição compreende a política nacional de capacitação do servidor da administração pública federal direta, das autárquica e funcional. No IFRR, essa política é exercida pelo Plano de Capacitação e Qualificação – PCQ, que tem por objetivo geral, promover ações e estratégias de aprendizagem que visem a atender ao corpo de servidores do IFRR, propiciando a aquisição e o aprimoramento de competências que agreguem valor de qualidade à instituição e valor social ao indivíduo, atendendo a padrões de qualidade requeridos pela natureza da função e da missão institucional.

Desta forma, a programação das atividades de capacitação é anual, que após consulta, consolida as informações dos cinco *campi* e da reitoria, sob a perspectiva como prevê seu objetivo, do desenvolvimento do servidor na carreira e das necessidades institucionais.

Em análise ao PCQ/2018 da instituição, observou-se a previsão de 11 eventos internos de capacitação, ou seja, ofertados pela instituição, sendo que apenas dois desses em razão de sua natureza de atuação poderiam ser outorgados a toda a comunidade gestora. São eles Iniciação ao Serviço Público com carga horária de 120h, que é direcionado aos servidores em estágio probatório, e Introdução à Gestão Ágil de Projetos, que o público-alvo é a comunidade discente e externa à instituição.

As demais previsões de capacitação previstas no referido documento foram demandas de formação levantadas pelos servidores, que em parte correspondem às necessidades de atuação nos setores que estão lotados e em outra, às de sua formação, no caso dos docentes que exercem cargos de gestão.

Tal proposição na oferta de capacitação na instituição pode ter contribuído no posicionamento Respondente 8, que se distanciando dos demais quanto ao melhor momento para a oferta da capacitação, argumenta que a capacitação é mais proveitosa se vier depois, pois poderá intervir nas dúvidas provenientes da vivência no cargo. E também quanto ao Respondente 5, que informou já ter tido oportunidade de participar de capacitação, enquanto gestor, no entanto, por motivo de outra capacitação, no caso, pós-graduação, não pôde participar.

Nas questões 3 e 4 da Categoria 1, os entrevistados foram questionados acerca dos aspectos positivos, dificuldades e desafios no desenvolvimento de suas atividades na gestão.

Assim quanto aos aspectos positivos apontados pelos respondentes no desenvolvimento de suas atribuições, foi possível estabelecer com base nos argumentos levantados, os seguintes eixos de análise: a) Desenvolvimento Interpessoal e B) Desenvolvimento da Instituição.

### **a) Desenvolvimento Interpessoal**

Não se nega a importância dos indivíduos, que são os elementos organizadores e reguladores dos processos sociais, e já que toda a mudança no conjunto passa por mudança nos indivíduos (LÜCK, 2015, p. 97).

Enquanto desenvolvimento interpessoal os respondentes mostram-se satisfeitos em poder contribuir com a formação dos jovens atendidos pela instituição:

É uma luta diária que eu tenho, quando algum aluno vem e tem uma medida disciplinar, até que ponto eu tenho que analisar a formação que ele está tendo, que a idade que ele tem é a idade de conflito entre a formação do eu e da identidade, e as normas que ele precisa compreender da instituição. Ele não pode ser um passivo,

mas alguém que precisa compreender as normas, alguém proativo, que saiba lutar. Então que ele não só ouça, mas que ele consiga também ter uma identidade, uma autonomia de pensar, que saia daqui um profissional nos dois lados, na formação profissional e na formação humana. Respondente 4.

Está mais próximo da realidade do ensino oferecido junto aos alunos e poder contribuir com o desenvolvimento de aprendizado como o social deles. Respondente 7.

A possibilidade de ajudar os adolescentes em suas dificuldades, na aprendizagem e no cumprimento de regras. Respondente 3.

O processo educacional visto aqui demonstra a preocupação de não só formar os discentes para a prática profissional, mas também para a vivência em sociedade. Tal perspectiva de formação, contempla o disposto no documento norteador da instituição PDI (2014-20018), quando ressalta a missão do IFRR, que é promover formação integral, articulando ensino, pesquisa e extensão, em consonância com os arranjos produtivos locais, sociais e culturais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, sob os valores da Ética, Compromisso Social, Gestão Democrática, Sustentabilidade, Respeito à Diversidade, Justiça e Excelência. Ainda foi possível absorver da fala do Respondente 5, a importância de sua atribuição na figura de gestor, na valorização da discussão dos servidores e na provação da motivação desses para o envolvimento nas ações da instituição.

O cenário educacional brasileiro tem passado gradativamente por mudanças paradigmáticas sobre perspectivas da formação oportunizada aos discentes, buscando superar a visão limitada de formação para o trabalho para a formação para a cidadania. Essa perspectiva, guiada e orientada a partir dos documentos normativos da educação brasileira, como a LDB e o PNE, traz consigo a necessidade de contextualizá-la, sob diferentes prismas, como a formação docente e a gestão educacional, essa em âmbito macro, como a gestão dos sistemas de ensino e micro, nas escolas.

Assim, seja a gestão educacional dos sistemas de ensino ou das escolas, essas precisam compreender qual é a formação discente que se pretende, qual o objetivo e como realizá-la. Portanto, o papel do gestor é fundamental na compreensão desse processo e na orientação e direcionamento da comunidade escolar para as ações que o efetivem.

Quando os pesquisados foram questionados sobre suas possíveis dificuldades e desafios no desenvolvimento de seu trabalho, houve encontros e desencontros em suas definições, ocasionando para melhor entendimento e análise, formados em três grandes eixos: falta de conhecimento teórico e prático; envolvimento da comunidade escolar; e infraestrutura da instituição.

Na falta de conhecimento teórico e prático, os respondentes se mostraram preocupados em não possuir a princípio, conhecimentos no âmbito da gestão que os embasasse numa tomada de decisão, salientando nessa fala a necessidade de capacitação, já mencionada anteriormente na questão 2. Igualmente, faz-se importante destacar o que já fora mencionado anteriormente quanto à formação acadêmica dos gestores, bem como os cargos de efetivo exercício que ocupam na instituição, que de certa forma, segundo eles, contribuem para a dificuldade que se apresenta.

Na instituição os servidores efetivos são divididos em duas classes: docentes e técnicos administrativos; os primeiros, chamados de docentes EBTTs, pois são constituídos para o Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e os segundos divididos em Classe C, D e E, correspondendo respectivamente aos cargos de nível Fundamental, Médio e Superior. No caso do gestor que ocupa cargo docente parece ser um fator que dificulta suas atividades, como pode ser observado na fala do Respondente 9:

É complicado em relação a você ter que conciliar tudo. Por exemplo, eu gosto de participar das outras atividades docentes que é a pesquisa e a extensão, aí em gestão e o ensino, então é um pouco complicado você conciliar, apesar de eu querer participar, eu tenho essa dificuldade em conciliar tudo, mas eu tô tentando.

O respondente em questão ressaltou o Regime de Trabalho Docente do IFRR, que está regulamentado pela Resolução nº 116- CONSUP, de 14 de fevereiro de 2013, a qual dispõe:

Art. 7º O Plano de Trabalho Docente deverá explicitar as atividades de ensino, complementares de ensino, atividades de apoio ao ensino, pesquisa, extensão e de gestão, quando for o caso, estabelecendo o período estimado de duração de cada uma delas no semestre e a distribuição da carga horária entre as diversas atividades.

A resolução ainda normatiza a carga horária mínima e máxima de cada atividade. Para o docente ocupante de cargo de gestão, pode ser feito de três formas:

GRUPO 4: constituído pelos coordenadores de curso, com ou sem função gratificada, e docentes com cargos de função gratificada (FG 1 a FG4).

GRUPO 5: constituído pelos docentes em exercício de cargos de direção (CD3 e CD4).

GRUPO 6: constituído pelos docentes em exercício de cargo de reitor (a), pró-reitor (a), diretor (a) geral de *Campus* (CD1 e CD2) (RESOLUÇÃO Nº 116, 2013).

Para o Grupo 4, a carga horária estipulada de atividades de regência varia de 4h a 8h, para o Grupo 5 de 4h a 6h, e para o Grupo 6, a regra não se aplica, pois não é obrigatório.

Outro eixo destacado como desafio a ser superado na execução das atividades da gestão foi a falta de envolvimento da comunidade. Para os pesquisados isso ocorre pela falta de comprometimento, pertencimento de todos, ou por não quererem ajudar. Sobre o discurso apresentado, autores utilizados na discussão como Libâneo, Lück e Paro evidenciam que a aproximação e o distanciamento de práticas democráticas na esfera educacional perpassam participação e autonomia de sua comunidade escolar. No entanto, tal conjectura não é algo nato, mas construído, solidificado por mecanismos de participação dentro do espaço escolar e que, portanto, devem ser oportunizados.

Assim, um dos principais desafios de um gestor comprometido com um processo democrático participativo é a gestão da participação. Sobre essa preocupação o Respondente 5, argumenta:

Primeiro essa aproximação da proposta de uma escola democrática que nós pensamos é um desafio. Então para eu exercitar, teria que ter um conceito de não pensar na minha pessoa [...] quem tem que estar em primeiro lugar é o coletivo. Para o coletivo estar em primeiro lugar é preciso se desprender de muitos conceitos. É difícil, só se consegue fazendo. O desafio é pensar que isso é possível.

As opiniões dos gestores apresentam uma inquietude partilhada quanto à necessidade de se ter o envolvimento dos servidores na execução das atividades e ainda do próprio gestor conseguir se desprender de uma visão individual e compartmentalizada para a coletiva e de conjunto. Sobre essa ruptura de posturas e ações, Lück (2015, p. 47), afirma que, “uma mudança de denominação só é significativa quando representa uma mudança de concepção da realidade e de significado de ações, mediante uma postura e atuações diferentes”. Nesse sentido, faz-se oportuno e necessário que apoiados na compreensão da importância do trabalho colaborativo e sobre este a influência do gestor, a comunidade se conecte em busca de objetivos e práticas comuns a todos.

Na discussão acerca das dificuldades ou desafios no exercício da função de gestor outro ponto trazido à discussão foi a infraestrutura da instituição, está num sentido mais amplo, correspondendo questão financeira, comunicação entre a comunidade interna e externa, rotatividade de servidores, execução do planejamento e burocratização das atividades.

As dimensões apontadas pelos depoentes refletem em sua maioria atividades inerentes à gestão, pois retratam os eixos norteadores da dinâmica escolar: financeiro, administrativo e pedagógico. Por essa razão, são desafios que se impõem à gestão enquanto responsável por orientar, potencializar e gerenciar o cumprimento de um planejamento coletivo, feito por todos e para todos os participantes da comunidade escolar, sob esse viés a comunicação é fator essencial, conforme nos orienta Libâneo (2012, p.461) “A democratização da informação envolve o acesso de todas às informações, canais de comunicação que agilizem o conhecimento das decisões e sua execução”.

### **3.1.2 Conhecimento acerca da concepção de Gestão Escolar Democrática-Participativa**

As questões que nortearam essa categoria foram: 5. Escreva a concepção de gestão que o (a) Senhor (a) adota no IFRR – *Campus Novo Paraíso*? Quais os instrumentos de gestão utilizados? E 6. Qual o seu conceito de gestão educacional? Acredita que o IFRR-*Campus Novo Paraíso* utiliza estes princípios na gestão? Caso sim exemplifique.

A II categoria de análise “Conhecimento acerca da concepção de Gestão Escolar Democrática-Participativa”, é composta pelas questões 5 e 6, e tem por objetivo conhecer a compreensão dos sujeitos acerca da gestão escolar, com ênfase na concepção democrático-participativa. No entanto, estará à compreensão de que os participantes expressam em suas falas, não apenas conceitos de organização formal de uma gestão, mas da informal também, a que Libâneo (2012), nomeou de “Cultura organizacional”. A expressão corresponde de certa forma, a clima organizacional, ambiente, clima da escola, termos já utilizados em textos de administração. No entanto, o termo cultura indica uma abordagem mais antropológica.

Nesse sentido, os sujeitos que compõem o espaço escolar, formam e são formados com base também em valores, crenças, costumes, que se expressam em formas de agir e pensar, e que numa visão de conjunto, compõe a cultura organizacional de onde estão inseridos.

Questão 5: Descreva a concepção de gestão que o (a) Senhor (a) adota no IFRR – *Campus Novo Paraíso*? Quais os instrumentos de gestão utilizados?

Como já mencionado neste trabalho, Libâneo (2012) estabeleceu quatro diferentes concepções de gestão escolar: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa. Segundo ele, estas concepções refletem por parte da comunidade escolar, diferentes posições políticas, como também o papel a desempenhar de cada indivíduo na sociedade. A técnico-científica é baseada em procedimentos administrativos com relações hierarquizadas e horizontais bem definidas dentro do espaço escolar; na autogestionária, há ausência de direção centralizada e de organizações e gestão mais sistematizadas; a Interpretativa considera ser mais importante a análise dos processos pela subjetividade dos sujeitos; e a democrático-participativa, que defende a participação da comunidade escolar na tomada de decisões, a corresponsabilidade de todos no alcance dos objetivos e a sistematicidade da coordenação e da avaliação para o alcance dos objetivos.

Sobre a concepção de gestão, o IFRR estabelece em seus documentos normativos a formação ao educando sob os valores da gestão democrática, e traz em sua organicidade órgãos colegiados, escolha dos dirigentes, processos internos de avaliação e de formulação de objetivos comuns a todos, como é o caso da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional. O que parece ser concebido pelos gestores, pois em quantidade expressiva apontaram a Gestão democrática-participativa como princípio de suas atividades, embora alguns apresentem entendimento que esses princípios ainda precisam ser mais fortemente vinculados à prática:

A que eu pretendo adotar como sou iniciante é essa a dialogal, alguns chamam de participativa, mas é essa de ser ouvidor, mas ao mesmo tempo de ser ouvidor, especificamente por parte dos docentes, ver quais são as lacunas, as arestas que têm que fechar o que é que tá caminhando e o que a gente precisa dar continuidade [...] Eu procuro assim, não ser autoritário mesmo sabendo que tem [...] Respondente 4

Não consigo responder, mas vou dar algumas palavras que talvez vá definir, até porque poderia ser burocrática, mas eu não a classifico como burocrática, porque estaria mais preocupada com o documento. Eu não me lembro da terceira, mas diria que tem a democrática-participativa, diria que essa é minha linha. Só acho muito pesado dizer que é democrático também porque num processo de gestão democrática tem que envolver muito mais na discussão e a gente ainda não consegue nesse nível, mas eu diria que tem um princípio de gestão democrática. Uma gestão democrática literalmente tem que ficar no coletivo e esse coletivo é baseado numa proposta, baseado numa proposta da escola, baseado em diretrizes voltadas para uma educação. Respondente 5.

Penso que tem que ser participativa. Só que aí quando você entra no meio da gestão, você vê que não tem gestão cem por cento participativa, porque tem situações que você vai ter que delegar o que vai ser feito, né? Porque as pessoas não vão conseguir chegar num bom censo. Respondente 8.

A gestão modelo que nós temos procurado seguir aqui é a da gestão participativa, onde buscamos envolver nossos funcionários, servidores e alunos nas atividades que a gente vai desenvolver. Então acho que esse modelo de gestão é o que tem se sobressaído, e que nesses primeiros quatro anos não evoluiu tanto, não sei porque não se trabalhava muito nesse sentido e depois que a gente buscou adotar esse modelo de gestão participativa, as coisas começaram a fluir com maior facilidade. Se você não consegue despertar a motivação do servidor e do aluno que é o nosso ator principal, então não tem sentido você trabalhar. Respondente 6.

A gestão democrática. Todo mundo tem direito. Respondente 9.

Nunca antes no espaço educacional o termo gestão democrática fora tão utilizado. Agrega-se a esse fator as diretrizes que fundamentam a organização da educação em todo o Brasil e o conhecimento político do termo. “Todos” querem ser geridos por uma gestão democrática, porque a democracia permite a participação e com ela a emissão de parecer, opinião, demonstração de interesse, de ideias, por todos que fazem parte do processo, ou seja, que a democracia permite a expressão do descontentamento sobre os rumos que foram pensados e planejados, geralmente pela gestão, e que por isso deve ser revista, redirecionada, reformulada com vistas ao atendimento da maioria.

Seguindo essa prerrogativa, os respondentes parecem ter clareza da horizontalidade das relações humanas numa proposta de gestão democrática, mas não tanto de seus demais processos, como a coordenação sistemática das propostas assentadas nas deliberações coletivas, bem como no cumprimento das responsabilidades individuais dos membros da

comunidade no alcance das metas. Sobre essa outra característica da gestão democrático-participativa, Libâneo (2012, p. 458) “[...] Portanto, a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação”.

Aponta-se nesse processo a formação do gestor com vistas à dinâmica escolar, do conhecimento teórico e prático das teorias pedagógicas que a influenciam como forma de dirimir inquietações e dar mais consistência ao trabalho desenvolvido, no que tange ao maior direcionamento por parte desses da corresponsabilidade individual de cada membro da comunidade tanto na definição, quanto na execução de metas em prol de um objetivo maior, a formação integral dos discentes.

Houve ainda respostas que abordaram a questão sob o viés das atividades realizadas, ressaltando o cumprimento da disciplina e regras, da coordenação e execução do planejamento da instituição, e o cumprimento da responsabilidade nesse processo pelo gestor.

Dentro da linha que eu acredito ser a mais correta, eu julgo muito a questão da disciplina, faz parte. Você conseguir dentro de um conjunto, um universo de mais de trezentos, quatrocentos alunos, que eles tenham disciplina, respeito, regras da escola, é o grande desafio. E hoje a gente observa que não tá 100%, pois tem deslizes ainda. Acredito que essa parte de disciplina é o grande ponto. Fora as outras partes da gestão que é a parte burocrática. Respondente 7.

O gestor para mim é aquele que possibilita a realização das atividades, dos trabalhos dos setores do qual ele está vinculado. [...] é aquele que planeja, coordena, executa, avalia, reavalia, replaneja todos os processos dentro da política educacional. Respondente 10.

Não houve formação de gestão, mas até onde eu sei, gestão é gerir projetos e sanar dúvidas que o servidor possa ter em relação às pastas que tem dentro da nossa coordenação. De forma geral, auxiliar para que sejam realizados os projetos e programas que a gente tem sob a nossa responsabilidade. Respondente 4

A gestão democrática também pressupõe cumprimento de regras, coordenação e acompanhamento sistemático das atividades realizadas, no entanto, essas são partes de um processo, e por isso não se encerram em si mesmas, são por essência dentro dessa perspectiva a efetivação de objetivos e metas que foram traçados coletivamente.

Quando questionados sobre os instrumentos utilizados na execução de suas atividades na gestão, foram citados: reunião, atendimento individual, planejamento e comunicação via e-mail. Embora, se apresente na organização escolar do *Campus Novo Paraíso*, ora posto no calendário escolar como reuniões administrativas e pedagógicas e planejamentos, ora nos documentos normativos como a Organização Didática, que norteia os princípios pedagógicos do IFRR, como por exemplo, Conselho de Classe, Núcleo Docente Estruturante e Colegiado de Curso para o Ensino Superior etc., ainda é comum a nomenclatura ‘reunião’ para as atividades desenvolvidas: reunião de pais, reunião pedagógica, reunião com líderes de turma, reunião de gestores, reunião setorial, reunião com as turmas, reunião de docentes da turma etc.

Destaca-se, porém que não é a nomenclatura de suas atividades que rege a abordagem de uma gestão democrática, no entanto, conhecer a diferença, concepção e os processos administrativos e pedagógicos que as constituem possibilita ao gestor o seu cumprimento e, consequentemente, uma aproximação maior da prática democrática dentro do espaço escolar.

Questão 6. Qual o seu conceito de gestão educacional? Acredita que o IFRR-Campus Novo Paraíso utiliza estes princípios na gestão? Caso sim exemplifique.

Ao serem questionados sobre o conceito de gestão educacional, os entrevistados posicionaram-se sob os três eixos que a compõe: financeiro, administrativo e pedagógico,

como nos aponta Libânio (2012, p. 496): “As práticas de gestão dizem respeito às ações de natureza técnico-administrativa e pedagógico-curricular”.

É a gestão que viabiliza a implantação das políticas educacionais e acompanha, controla e realiza, possibilita essa articulação entre a política e o executar. Respondente 10.

Eu entendo que todos teriam que participar da comunidade externa, pais, alunos, ex-alunos, como a comunidade interna, os técnicos administrativos, professores, alunos, a gestão em si, só que finda não acontecendo isso, finda que os técnicos-administrativos não se interessam muito pela gestão educacional, tá ali mais é para executar o que para ser feito, porque eles têm aquela concepção de a gestão educacional é aplicada de maneira errada por quem está lá na frente, ex. a administração compra duzentas cadeiras, quando se passam 6 meses as cadeiras não existem mais... Quem tá lá na educação diz você vai ter que comprar mais, mas aí o que está sendo feito para solucionar esse problema, aí finda tendo essa situação assim. Eu creio que todos deveriam estar interligados para entender o que acontece no meio, porque é fácil eu dizer que não está sendo feito nada lá. Que as cadeiras estão sendo quebradas, mas se eu participar de encontro pedagógico, se eu participar de reunião de professores, eu vou está também participando dessa gestão educacional, eu vou poder entender melhor e vice-versa, porque quem tá lá vai poder entender por que demora comprar isso, por que aquilo ainda não foi consertado, assim por diante, acho que falta essa questão de interesse de ambas as partes. Respondente 8.

Eu vejo como uma prática que visa proporcionar ao aluno um ensino de qualidade, proporcionar vivência, colaborar também para ele poder, tanto no aspecto social ter uma vida melhor [...] A gente é formador de opinião. Respondente 9.

Que a gestão foca na questão da formação do ser humano. No aspecto social, por exemplo, então a gestão educacional ela focaliza na formação que dá ao indivíduo uma postura diferenciada no sentido de saber diferenciado. É uma gestão que não visa fins lucrativos, ela visa formação humana. Respondente 5.

O conceito que eu tenho, pelo menos o voltado para a área pedagógica, é que ele tenha que ser o flexível, como diz o dobrável, mas não o quebrável, como diz, como um caniço, “Blase Pascal” fala isso: que nós somos um caniço, “O homem é um caniço pensante”. E como nós somos isso, aparentemente frágil, mas que conseguimos puxar, carregar um peso, dez vezes, doze vezes maior que o peso do caniço, dobra mas não quebra. Tem que ser essa flexibilidade, aí que a gestão, a famosa gestão democrática. Pode causar modismo, mas é a gestão democrática. Que não é só aceitar o que a maioria diz, porque nem sempre o que a maioria diz está correto, então seria nesse sentido uma gestão democrática, de ouvir, mas quando tiver que se posicionar, posicione-se, se tiver uma visão de que talvez a comunidade geral não perceba que aquilo é importante, mas que em longo prazo vai ter um resultado. Isso não deixa de ser democracia. E que ele está tendo uma visão um pouquinho mais profunda. Que às vezes algumas medidas são ruins em curto prazo, mas que em longo prazo elas são benéficas, então é nesse sentido que eu tenho o conceito de gestão educacional. Respondente 4.

Ainda em resultado à questão, foi feita crítica ao modelo de gestão atual da educação, em seu aspecto mais amplo. Para o entrevistado, o sistema da educação brasileira está fundamentado na elevação dos índices de aprovação e não nos de qualidade. Para tanto, tem utilizado mecanismos que beneficie o aluno fazendo com que esse não progride nos estudos por seus próprios méritos.

Eu me vejo observando da seguinte forma, com as mudanças que houve recente na parte da gestão da educação. Eu tenho um pouco de receio porque hoje simplesmente a lógica dos gestores nacionais é a questão de índices. Será que nós estamos concluindo alunos capacitados ou nós estamos simplesmente diplomando sem o devido conhecimento? Respondente 7.

Quando questionado se o CNP utiliza esses princípios na gestão, o mesmo informou que de certa forma sim, reiterando a ligação da instituição com suas instâncias superiores, dando como exemplo disso, a Recuperação Paralela e o órgão colegiado Conselho de Classe por oportunizarem alunos que não lograram êxito a ter a aprovação.

Os instrumentos citados pelo informante constam na Organização Didática da instituição para atendimento ao processo educacional nos cursos de nível médios técnicos ofertados, em cumprimento ao disposto na LDB ao se tratar da Educação Básica.

Os demais informantes também sinalizaram que a instituição utiliza princípios da gestão educacional em suas práticas exemplificando no atendimento interpessoal oferecido ao discente, na participação da comunidade nas decisões, no acesso à capacitação pelos servidores, na abertura da gestão em discutir problemas individuais ou coletivos, na submissão da gestão em seu planejamento anual, e em ter como objetivo principal a formação dos discentes.

### **3.1.3 O Conselho Escolar enquanto proposição**

As questões que nortearam esta categoria foram: 7. No IFRR foram implantados instrumentos de Gestão democrática e/ou participativa? Sim ou Não? 8. Caso sim, esses instrumentos estão atendendo suas finalidades? Justifique. 9. Conceitue Conselho Escolar. 10. O Conselho Escolar compõe o organograma da instituição? 11. O Conselho Escolar foi implementado na instituição? 12. Qual o papel do Conselho Escolar enquanto proposição para a construção de uma gestão democrático-participativa na instituição? Justifique e especifique alternativa a esse processo. 13. Você considera possível a implementação do Conselho Escolar na instituição? Caso a resposta seja sim, quais os benefícios para instituição? Caso a resposta seja não, por quê? 14. Dê sugestões para melhorar a prática da gestão no IFRR-CNP.

Na III categoria de análise o objetivo foi aprofundar sobre o conhecimento que os participantes da pesquisa têm da concepção de gestão escolar, e ainda conhecer de forma prática como esta se apresenta na instituição, com vistas ao órgão colegiado Conselho Escolar enquanto alternativa a essa proposta. E, por conseguinte, responder ao terceiro objetivo proposto na pesquisa que é analisar a importância de conselhos escolares, sua configuração e presença no IFRR, dentro dos pressupostos da gestão democrática.

Em resposta à questão 7, dentre os 10 participantes, 8 disseram que foram implantados instrumentos de gestão democrática na instituição, dando como exemplo, a transparência na escolha dos gestores, escuta dos servidores por parte dos gestores, compartilhamento de problemáticas com a comunidade acadêmica, decisão conjunta da equipe gestora e ainda dos servidores, caso haja necessidade, distribuição de cargos por mérito, na relação escola-família, na autonomia docente frente à construção dos documentos que norteiam as atividades didático-pedagógicas, nos espaços de diálogo com os discentes: pré-conselho de classe, reunião com líderes de turma, participação nos eventos da instituição.

Importante consideração pode ser feita na questão, pois nos exemplos citados não foram informados nenhum dos instrumentos já normatizados pela instituição como espaços de participação democrática, a saber: Conselho de Classe, Conselho Superior, Colégio de

Dirigentes, Núcleo Docente Estruturante e Colegiado de Curso. O que pode ser ratificado na fala do Respondente 4:

Se for tratado do ponto de vista de implementação como: curso de formação, grupos de conscientização, momentos para sentar e dizer o que é isso, não. Mas se for colocado do ponto de vista pragmático do exercer, isso é perceptível. Talvez tivesse isso no discurso eleitoral, mas no dia a dia eu entendo que sim, possa ser que esteja sendo muito leigo neste sentido, mas no meu posicionamento, na vivência diária isso ocorre.

Diante do exposto, pode-se apontar a hipótese de que há um desconhecimento por parte dos participantes quanto à atribuição dos espaços de diálogo normatizados pela instituição na efetivação da gestão democrática, como também o entendimento de que a percepção de democratização na gestão perpassa fundamentalmente pela escuta de sua comunidade.

Eu acho que sim, que já foram implementados, mas por falta de interesse das pessoas já foram esquecidos, já foram retirados. Uma coisa que eu achei bem interessante, reunião com os professores que sempre convidavam o pessoal da administração, aí todo mundo ia debater quais pontos deveriam ser feitos para melhorar tudo. Só que aí havia o desinteresse das pessoas em querer ficarem naquele horário pra poder participar daquilo, embora seja algo bem interessante, é um tipo de gestão democrática, onde todos vão participar, todos vão dar seus pontos críticos, mas o próprio desinteresse das pessoas faz com que aquilo não consiga. Respondente 8.

Como resposta à efetivação dos instrumentos, os participantes em sua maioria acreditam que estão a contento, sob diferentes perspectivas: a de fortalecimento da participação, pela continuação do trabalho, em relação à escolha dos cargos, pelas decisões participativas. No entanto, mencionam a preocupação sobre a agilidade do retorno dado às demandas apresentadas.

Há longo prazo atende. Talvez se tivesse uma emergente em médio prazo, aí já começa deixar a desejar. Precisa de ações mais proativas. Algumas questões que aí tardam mais. Nem sempre depende daqui, mas precisa do local para você instigar alguém lá na reitoria para que as coisas andem um pouquinho melhor e a gente consiga alcançar os objetivos. Não ta parado, é assim que funciona, mas o passo ainda é lento, ou seja, o caminho é aberto, propício para que ocorra essa situação, mas espera muito. Respondente 4.

Dos que não atestam a efetividade dos instrumentos nos processos democráticos da instituição, destaca-se a fala do Respondente 7

No meu ponto de vista não. Do meu ponto de vista acredito que a democracia em certas partes ela é vantajosa porque te dá liberdade de executar uma ação, mas ao mesmo tempo a democracia que tanto te dá liberdade, te deixa solto demais e você acaba se perdendo no momento da execução das suas atividades, ou melhor, dizendo, dos seus deveres. Eu acredito que não está sendo vantajoso.

Quanto às questões 7 e 8, evidencia-se com base na fala dos informantes que a instituição vem desenvolvendo suas atividades com cunho cada vez mais participativo. O que se mostra positivo, uma vez que atendem os pressupostos teóricos de gestão educacional que embasam o IFRR e ainda estimulam a participação da comunidade escolar não só na projeção dos objetivos, como também na execução desses. Há que se considerar também

posicionamentos que revelam a dificuldade da comunidade escolar no gerenciamento do pós-tomada de decisão, ou execução do que foi planejado, refletindo por vezes no descrédito da equipe gestora na proposta democrática de gestão.

Em relação à questão 9: Conceitue Conselho Escolar. Ao mencionar a estrutura organizacional de uma escola de gestão participativa, Libâneo (2012), a fez apresentando um organograma em que o Conselho Escolar seria a maior instância administrativa da instituição. Dentre os instrumentos de participação é o que agrupa representantes de todos os segmentos que compõe a escola, como também é o que concilia as principais nuances da organização escolar: pedagógico, administrativo e financeiro em suas abordagens de discussão. Por tais características, é consenso entre os teóricos que abordam a temática que o Conselho Escolar é primordial na configuração das unidades de ensino pelo estímulo à democratização do espaço escolar.

Como já informado nesta pesquisa, o Conselho Escolar está disposto no PDI, no entanto, ainda não se configura de forma prática em nenhum *campus* que compõe o IFRR. Assim, trazer a discussão de sua base teórica e prática desse espaço de participação dos atores que compõe a escola, faz-se importante quando se busca instrumentalizar a gestão para a prática democrática. Importante salientar que alguns dos entrevistados souberam nortear o conceito de Conselho Escolar:

É um conselho onde participa os alunos, pode ter um representante de pais, da escola, professor, diretor, onde tenha a deliberação de uma pauta, do que tenha que ser feito, como tá acontecendo, como solucionar. Respondente 8.

É um instrumento onde toda a comunidade, interna, externa participa num processo de gestão democrática. Respondente 10.

Um espaço onde além do servidor, professor e aluno, tem que estar presente a comunidade externa que são os pais, outras pessoas da comunidade que tivessem esse foco de educação, para discutir políticas educacionais. O conselho teria essa finalidade discutir políticas educacionais. Traçar metas para uma determinada região, daquelas pessoas com o objetivo de melhorar a qualidade da educação. Respondente 5.

Embora que a ideia de um conselho fosse apresentada pelos entrevistados, notadamente alguns dos participantes da pesquisa o concebem com outra organização e atribuições:

Seria um grupo de pessoas que representam os mais diversos segmentos dentro da instituição e são responsáveis pela orientação ou pela tomada de decisão em situações bem peculiares, particulares, dentro do contexto da nossa instituição. Respondente 6

É a equipe gestora da escola, são os gestores de diferentes áreas que compõe o conselho da escola. Respondente 2.

É um conjunto de pessoas numa determinada instituição que toma digamos assim as decisões mais importantes. Respondente 3.

Ao serem questionados quanto à questão de número 10, se o Conselho Escolar compõe o organograma da instituição, a maioria dos participantes afirmou positivamente, no entanto, quando a questão foi a implementação apontada na questão 11, apenas três posicionaram-se, afirmando que não.

As respostas apresentadas às duas últimas questões demonstram um desconhecimento por parte de significativa parcela dos respondentes sobre o órgão colegiado, o que pode ser considerado sob dois vieses, o de desconhecimento da estrutura de uma escola de gestão democrática, ou seja, dos instrumentos que a fundamentam ou o desconhecimento da organização do *campus* por parte dos entrevistados. A primeira questão pode ser entendida, uma vez que a instituição, com base na fala dos depoentes, não forneceu capacitação para o “gestor”, como também não implementou o órgão, o que poderia oportunizar o reconhecimento na prática de sua constituição. A outra questão remete para um desencontro entre a organização administrativa e seus gestores, o que deverá ser analisado numa esfera maior de análise e de demanda como possível impossibilitador de uma atuação mais efetiva por parte dessa comunidade na dinâmica escolar.

Em relação à questão 12: Qual o papel do Conselho Escolar enquanto proposição para a construção de uma gestão democrático-participativa na instituição? Justifique e especifique alternativas a esse processo. Todos os respondentes se mostraram confiantes ao considerar que o papel do conselho seria equalizar a tomada de decisão no *campus*. Podendo, além de avaliar o andamento das atividades desenvolvidas, fazer e implementar sugestões, e gerenciar a resolução de problemas em todos os contextos.

Vem fortalecer essa discussão no sentido de garantir que essa decisão não ficasse centrada só no diretor-geral, por exemplo, a gente superaria onde tem essa dificuldade. Pois a decisão do diretor e outro gestor eram com base na decisão e discussão do conselho. E esse conselho por ter feito essas discussões traria uma decisão de um todo. O todo ao que me refiro é o conhecimento da expressão do aluno, do servidor. Respondente 5.

Extremamente importante. O conselho escolar é aquela equipe que vai discutir os regulamentos, as regras da instituição. O conselho escolar é essencial para que tenha isso, tanto que essas regras não são fixas, resoluções... Não são fixos, então ao longo do tempo podem surgir casos e imprevistos que podem ser discutidos no conselho escolar. Então é extremamente importante para que se construa uma gestão democrático-participativa. Respondente 2.

Eu enxergo o conselho responsável por isso, trazer propostas de melhoria do desenvolvimento da nossa instituição dentro de cada segmento (técnicos, professores, gestores, alunos). Respondente 6.

O conselho escolar dentro das suas atividades, ele pode elaborar propostas, fazer apontamentos quanto a questões de atividades desenvolvidas. Respondente 10.

Eu acredito que nada mais é que a questão de você conseguir harmonizar a questão do ensino, tanto da parte de quem tá gerindo, da parte do docente, da parte do discente. É de você manter a harmonia desses setores, de toda a cadeia pra que no final o nosso produto obtenha êxito. Na verdade o nosso produto é o aluno, que ele saia capacitado dentro da função prática, dentro do conteúdo técnico, também que ele saia com a base científica, pra o seu futuro, né? Pra que ele possa possivelmente ingressar no ensino superior e tudo mais. Respondente 8.

No que diz respeito à questão 13: Você considera possível a implementação do Conselho Escolar na instituição? Caso a resposta seja sim, quais seriam os benefícios? Caso a resposta seja não, por quê?

Os respondentes consideraram ser possível a implementação do conselho escolar no *campus*, enfatizando enquanto benefícios a execução de políticas públicas, o envolvimento da comunidade interna e externa, a democratização do ensino com vistas à construção da educação cidadã, a efetivação do direito de todos, na contribuição no desenvolvimento da

gestão, transparência na questão do investimento na educação, e em poder proporcionar otimismo à comunidade interna pela organização com finalidade específica.

No entanto, o Respondente 5, alertou para a dificuldade que poderia surgir na execução:

Sim. Mas a dificuldade que vejo é a falta de conhecimento, porque você tem o conceito, mas por não exercitar tanto... Mas acho que não é difícil não.

No que concerne à questão 14: Dê sugestões para melhorar a prática da gestão no IFRR-CNP, dentre as sugestões apresentadas mostrou-se latente a necessidade de um processo de comunicação mais efetivo, não só de alcance das demandas oriundas da comunidade, mas também no acompanhamento e avaliação dos resultados pela comunidade.

Eu acredito que uma das sugestões olhando como gestor, como servidor eu diria a transparência na comunicação. O que seria essa transparência? Não estou dizendo que não tem transparência. Mas no sentido de dar mais visibilidade aos atos, porque o que ocorre nas reuniões pedagógicas são avisos, relacionados especificamente a professor, sala de aula e outra coisa externa. Em relação à gestão muitas vezes há um fosso. Eu quero conversar com o diretor, eu vou lá. Eu quero conversar com o setor, eu vou lá. Assim, não há um momento... Talvez no início do ano em momento esporádico em que há essa proximidade de diálogo. Então a transparência eu falo nisso. Estamos fazendo isso? Não. Só por meio das mídias sociais. Respondente 4.

Quando a gente implanta um projeto agrícola produtivo, o tempo, as condições climáticas, o solo, a água, o fertilizante, o controle da praga, da doença, a gente tem que trabalhar nisso aí no equilíbrio, concordância. Enxergo também que na gestão a gente tem que trabalhar no equilíbrio. Respondente 6.

Acho que falta mais comunicação, um meio de comunicação mais efetivo. Respondente 3.

Uma das coisas que acredito numa questão de gestão começa da cabeça maior da cabeça pensante, e depois passando pelos seus diretores, coordenadores, enfim... Eu acredito que um dos fatores que precisaria primeiramente ser mais atuante é com relação à disciplina. Isso eu digo é na disciplina de alunos, de colaboradores [...] Respondente 7.

Uma capacitação. [...] Se a gente não refletir sobre o processo como um todo, a gente não consegue melhorar a nossa ação. Primeiro nós precisaríamos não falar a mesma linguagem, não pensar as mesmas coisas, mas concorremos a um bem comum pela coletividade e não pelas garantias individuais. Respondente 10.

Acredito que de repente uma maior comunicação entre os setores, a comunidade e os alunos, justamente pelo que a gente falou do conselho. Respondente 1.

O papel do gestor é fundamental para efetivação de uma proposta democrática na educação. Se antes lhe cabia um papel mais burocrático, de controle e fiscalização, agora se faz necessário que este exerça um papel de liderança num processo educativo que consta aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros, culturais e que para tanto, necessita gerir pela adesão e participação de todos, concebendo de sua comunidade seus desejos, aptidões, expectativas etc. Nessa proposta de importância da gestão na organização democrática Libâneo (2012, p. 454), referenda:

A participação, o diálogo, a discussão coletiva e a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa

ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso a escola deve estar bem coordenada e organizada.

Diante do exposto, as informações obtidas pelas perguntas elencadas na III categoria de análise foram importantes para construir dados significativos que aferem que os entrevistados concebem o Conselho Escolar como órgão colegiado de importante atribuição dentro do espaço escolar e que este é visto como uma alternativa a processos cada vez mais democráticos na instituição.

A contribuição das falas dos entrevistados foi fundamental para a compreensão da temática e no sentido de atingir os objetivos da presente investigação.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão educacional sempre foi uma das áreas de maior interesse da pesquisadora dentro do universo da educação. Primeiro pela ideia de direcionamento das ações, da organização das atividades, de poder ter perspectiva do pedagógico e do administrativo na dinâmica da comunidade escolar. Segundo pela responsabilidade de oportunizar o norteamento dos objetivos da instituição, de dinamizar a execução das atividades planejadas, no desenvolvimento das relações interpessoais mais igualitárias.

Soma-se a essa admiração a gestão educacional numa perspectiva democrática, que é por essência complexa e multifacetada, exigindo do gestor escolar nuances de sensibilidade e rigidez, gerenciamento e flexibilidade, postura hierárquica e decisões descentralizadas, enfim, uma postura que atenda o conceito de educação e práticas educativas que se assentam na atualidade, mas que precisam ser ressignificadas no interior das escolas por suas comunidades.

Diante dessas percepções, da área de atuação da pesquisadora no IFRR e ainda na dinâmica de atividades desenvolvidas na instituição, o presente trabalho foi sendo norteado, pela curiosidade, necessidade, desafio e senso de responsabilidade frente às orientações dos documentos normativos da educação, como também pela proporção cidadã de uma educação fundamentada em práticas democráticas, pois deixa de ser uma formação restrita para uma formação de possibilidades. Acredita-se neste sentido, que dinamizar a discussão acerca das concepções e práticas de gestão na instituição, poderá contribuir com a avaliação, reflexão e direcionamentos quanto ao êxito obtido ou não nesse processo, principalmente pela comunidade gestora enquanto suas já explicitadas atribuições. Assim, o objetivo principal desse trabalho foi analisar a (s) concepção (ões) e prática (s) de gestão educacional desenvolvidas no Instituto Federal de Roraima – *Campus Novo Paraíso*.

Tendo como pressuposto o objetivo principal deste trabalho, iniciou-se o percurso pela caracterização do ponto de vista teórico-metodológico das concepções de gestão educacional. A pesquisa bibliográfica realizada apresentou-se como fonte de inspiração e conhecimento que fundamentou a transformação de um olhar curioso para um olhar alicerçado em fundamentos teóricos e práticos da temática, baseados primeiramente na teoria e conceitos da gestão, em sequência nos pressupostos do conceito de gestão educacional, concepção de gestão educacional democrático-participativa, por conseguinte no histórico da concepção da gestão educacional democrático-participativa no Brasil, adentrando no momento histórico e legislações que a embasam.

Os dados levantados mostraram ser imprescindíveis na compreensão de que a gestão educacional no Brasil tem amplo embasamento legal, uma trajetória histórica permeada de reconstruções influenciadas em muito pela conjuntura política e social de cada época. A gestão democrática da educação é apresentada pelos autores estudados, entre os quais estão Libâneo, Paro e Lück, como a que atenderia as especificidades na atualidade, pois traz um redirecionamento das práticas educativas também para a formação para cidadania. Destaca-se, porém, que o exercício da democracia se mostra muito além de normativas ou dos instrumentos que a concebem, mas é uma quebra de paradigma.

Outro ponto relevante nessa análise foi investigar as concepções de gestão do Instituto Federal de Roraima – *Campus Novo Paraíso*, verificando a aproximação ou distanciamento de uma gestão democrática. Para tanto, fez-se necessário trilhar o caminho da Lei de criação dos

Institutos Federais, e a partir daí o histórico de criação do IFRR e em especial do Instituto Federal de Roraima – *Campus Novo Paraíso*, contexto investigativo dessa discussão.

Num segundo momento, entendendo que sob essa nuance a dimensão humana seria salutar, em vista de estar acrescida de valores, ideias, percepções, crenças e conhecimentos e experiências, é que se considerou a visão dos sujeitos da pesquisa nesse diálogo.

Os entrevistados se mostraram confiantes na proposta de atuação da concepção de gestão democrática na instituição, os quais embasaram suas atividades, e, por conseguinte as atividades desenvolvidas na instituição, como por exemplo, a escuta da comunidade, a escolha dos dirigentes, o planejamento coletivo, a autonomia docente frente à construção da dimensão pedagógica na instituição, nos espaços e momentos destinados à participação discente, como a execução de reunião com os líderes de turma e a realização do pré-conselho de classe, no diálogo entre a escola e a família. No entanto, ainda acreditam haver um distanciamento entre a prática e a teoria, no que se refere ao “querer” se envolver nesse processo pela comunidade escolar, na comunicação efetiva entre setores e departamentos, no cumprimento do planejamento realizado, e dos deveres individuais.

Assim, o termo gestão democrática mostrou-se um princípio latente na dinâmica escolar do *Campus Novo Paraíso*, tanto pelo que se apresenta no dia a dia, ou seja, nas atividades realizadas que por essência correspondem a essa visão, como pelo que se espera dele, enquanto proposição para o desenvolvimento cada vez maior da instituição. Verificou-se, no entanto, que o sentido dessa dinâmica está pautado em muito na “participação de todos”, “no ouvir a todos”, no “todos têm os mesmos direitos”, o que não pode ser considerado negativo, mas que também não deve ser considerado o todo nesse princípio de gestão. Há que se considerar também nesse processo, a organização e a gestão da participação.

A organização aqui entendida está nas ações técnico-administrativas, que envolvem a legislação escolar, as normas administrativas na instituição e espaços de participação no âmbito da gestão democrática. Conhecer e compreender esses mecanismos e suas disposições poderá instrumentalizar cada vez mais a comunidade escolar para o aprimoramento da prática democrática e da formação qualitativa de seus discentes.

Partindo do pressuposto de que a participação, no mais amplo dos sentidos, é algo construído, motivado e também sistematizado, e que esta por sua vez não corresponde apenas acesso ao planejamento, mas a execução desse, é que se entende ser relevante a comunidade aprofundar a discussão do conceito de participação com base na concepção democrático-participativa de gestão. Tal proposição consiste na ideia que a dimensão humana é a mola mestre de qualquer empreendimento, principalmente quando esse é de cunho educacional. Assim, motivar a comunidade escolar a reconhecer em suas atividades as dimensões do direito e do dever frente ao planejamento realizado é uma das alternativas a esse processo.

Com esse entendimento, um dos norteamentos práticos a essa proposta de gestão da participação está a implementação de conselhos escolares nas instituições de ensino, esses se configurariam como espaços democráticos de acesso de representantes da comunidade escolar, que teriam atribuições consultivas e deliberativas quanto aos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Para tanto, tornou-se indispensável, nessa compreensão analisar a importância de conselhos escolares, sua configuração e presença no IFRR, dentro dos pressupostos da gestão democrática.

Para essa análise foram realizadas pesquisas bibliográficas, documentais, como também a escuta dos entrevistados. As pesquisas bibliográficas foram importantes para compreender no campo teórico e prático as proposições alicerçadas na implementação de conselhos escolares nas instituições de ensino, quais seriam esses conselhos e quem participaria, já as pesquisas documentais, foram realizadas por intermédio dos documentos

oficiais do IFRR, e tinham por intenção visualizar a execução de Conselhos Escolares na instituição. Constatou-se, então, que os órgãos colegiados CONSUP, CODIN, e Conselho de Classe constituem a dinâmica do IFRR e estão fundamentados no PDI (2014-2018) e Organização Didática 2018, e outros como o Grêmio Estudantil apesar de não ter sua organização expressa em nenhum documento oficial da instituição, foi constituído em dois dos cinco *campi*.

Por intermédio, de análise de documentos oficiais do IFRR, foi possível detectar também que mesmo estando implantado o órgão colegiado consultivo Conselho Comunitário Escolar e disposto nos organogramas de quatro dos cinco *campi*, ainda não foi implementado por nenhum. Este conselho seria responsável por subsidiar as decisões dos gestores máximos de cada *campus* nos aspectos pedagógico, administrativo e financeiro e teria em sua execução representantes de membros internos e externos à escola, como pais, gestores, docentes, servidores técnico-administrativos e discentes. Perguntados sobre a importância do conselho na comunidade escolar do *Campus Novo Paraíso*, os respondentes foram unâimes em afirmar sua relevância para um processo democrático de gestão, como também para o delineamento dos objetivos e metas de acordo com as reais necessidades do *campus*, pois compreenderia o olhar de todos, mas que há necessidade de um estudo sobre o tema.

O estudo sobre os órgãos colegiados e em seguida, suas dinâmicas no IFRR, foram importantes para perceber que a instituição, conforme os documentos normativos da educação têm procurado proporcionar práticas democráticas de participação da comunidade escolar. Mas que ainda precisa se adequar, como por exemplo, formalizando a organização dos Grêmios Estudantis. E ainda, na execução do Conselho Comunitário Escolar em todos os *campi* como forma de garantir, no caso do Grêmio Estudantil, não só a voz à comunidade discente, mas, sobretudo pelo desenvolvimento da organização, das relações interpessoais e da autonomia, o que seria preponderante para uma participação mais ativa nos outros espaços de atuação que lhes são outorgados por direito, e em relação ao Conselho Comunitário Escolar, como já explicitado na garantia de oportunizar o crescimento da autonomia da instituição, pela participação consciente de seus membros nas tomadas de decisão.

Diante do exposto, ao se compreender com base na pesquisa bibliográfica, documental e nas entrevistas realizadas, a complexidade da gestão educacional democrático-participativa na dinâmica escolar, não se almeja com esse estudo realizar apontamentos unilaterais sobre sua visualização ou não no IFRR – *Campus Novo Paraíso*, mas sim que esta pesquisa possa contribuir com a instituição numa percepção cada vez maior de sua conjuntura, proposição e potencialidades na prática educativa consciente de qual aluno se pretende formar e com qual objetivo.

Recomenda-se também que novos estudos sobre a temática possam ser realizados em outros *campi* do IFRR e em outros Institutos Federais no Brasil, de modo a contribuir para a gestão e avaliação da educação pública, gratuita e de qualidade socialmente referenciada.

## 5 REFERÊNCIAS

ARANDA, Maria Alice de Miranda; LIMA, Franciele Ribeiro. O Plano Nacional de Educação e a Busca pela Qualidade Socialmente Referenciada. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 3, n. 2, ago./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/viewFile/30281/16534>>. Acessado em: 05 de set. de 2017.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acessado em: 20 de setembro de 2016.

BRASIL. **Lei Federal Nº 9394/96**. Dispõe sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. DF. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/lbd.pdf>>. Acessado em: 15 de dezembro de 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.690/2012**. Dispõe sobre criação de Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. DF. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setc/arquivos/centenario/historico-educação-profissional.pdf>>. Acesso em: 10 fev. de 2017>.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.094/07**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm)>

\_\_\_\_\_. **Lei Federal Nº 11.892/2008**. Dispõe sobre criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)>. Acesso em: 19 fev. de 2017>.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal Nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Dispõe sobre Diretrizes e Bases da Educação Nacional. DF. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 06 fev. de 2017>.

\_\_\_\_\_. **Referenciais Curriculares Nacionais para Educação Profissional de Nível Técnico**. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. DF. 2000. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/introduc.pdf>>. Acesso em: 27 fev. de 20017>.

\_\_\_\_\_. **Caderno 1: Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. DF, nov. de 2004. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf)>. Acessado em: 03 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_. **IBGE. Censo Demográfico 2010**. Disponível em <<https://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acessado em 10 Jun. de 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Edições 70, Lda.

BARROSO, João. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal** in: **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios/** Naura Syria Carapeto Ferreira, (org.). 8. ed.- ed. - São Paulo: Cortez, 2013.

CAIRES, Vanessa Guerra; OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Educação Profissional brasileira: da colônia ao PNE 2014-2024**-Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília (DF)** 2004 set/out;57(5): 611-4.

CHIAVENATTO, Moacir. **Teoria Geral da Administração.** 6. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2001.

DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. **Conselho de Classe e Avaliação: Perspectivas na gestão pedagógica da Escola.** Campinas- SP: 3º Ed. Papirus, 2006. - (Coleção Magistério: Formação e trabalho pedagógico).

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 8ª ed. São Paulo, SP: Cortez, 2013.

FURTADO, Vlademiro Salvador Moreira. **Arranjos institucionais e democracia participativa em Cabo Verde: um estudo comparado dos conselhos de controle de políticas públicas (1992 -2013).** Tese (Doutorado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Porto Alegre, BR-RS, 2015. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/132364/000983669.pdf?sequence=1>> Acessado em: 16 de outubro de 2017.

GUTIERREZ, Luiz Gustavo; CATANI, Afrânio Mendes. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 8ª ed. São Paulo, SP: Cortez, 2013.

IFRR, Plano de Desenvolvimento Institucional, IFRR, 2014. Disponível em: <<http://www.ifrr.edu.br/pdi>>. Acessado em: 19 de julho de 2015>.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral.** IFRR, 2014. Disponível em: <<http://www.ifrr.edu.br/regimentogeral>>. Acessado em: 23 de julho de 2017>.

\_\_\_\_\_. **Organização Didática.** IFRR, 2018. Disponível em: <<http://www.ifrr.edu.br/reitoria/pro-reitorias/ensino/organizacao-didatica>>. Acessada em: 15 de fevereiro de 2018>.

\_\_\_\_\_. **Resolução 116 – Conselho Superior de 14 de fevereiro de 2013.** Aprova a Regulamentação do Regime do trabalho dos docentes do Ensino Básico, Técnico e

Tecnológico do IFRR. Disponível em:<<http://www.ifrr.edu.br:8080/acessoainformacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/conselho-superior/resolucoes/resolucoes-consup-013/resolucao-no-116-conselho-superior>> Acessado em: 02 de maio de 2018.

. **Resolução nº 184-CONSELHO SUPERIOR, de 4 de fevereiro de 2015.** Aprova o Regimento Interno do Conselho Superior do IFRR. Disponível em:<<http://www.ifrr.edu.br:8080/acessoainformacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/conselho-superior/legislacao/regimento-interno-do-consup>> Acessado em: 15 de setembro de 2017.

. **Plano Anual de Capacitação e Qualificação (PACQ) 2018.** Disponível em: <http://www.ifrr.edu.br/reitoria/gestao-de-pessoas/plano-anual-de-capacitacao-e-qualificacao/PACQ%202018.pdf>. Acessado em: 02 de junho de 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONE, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6.ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LIBÂNEO, José C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5 ed. Revista e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2011.

. José Carlos. **Educação Escolar: política, estrutura e organização/** José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi – 10.ed. Rev. E ampl. - São Paulo: Cortez, 2012. - (Coleção docência em formação: saberes pedagógicos/coordenação Selma Garrido Pimenta).

LIMA, Kátia. **Plano Nacional de Educação 2014-2024: nova fase do privatismo e da certificação em larga escala.** Universidade e Sociedade: Revista do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições Federais de Ensino Superior, Brasília, DF, ano 24, n. 55, p. 32-43, fev. 2015.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional/Heloísa Lück.** 9.ed.- . Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série: Cadernos de Gestão.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática/Heloísa Lück.** 12.ed.- . Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. Série: Cadernos de Gestão

KUENZER, Acácia Zeneida. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 8<sup>a</sup> ed. São Paulo, SP: Cortez, 2013.

NASCIMENTO, Cleusy de Fátima; SCHNECKENBERG, Marisa. **A trajetória da gestão democrática no ambiente escolar. Resumo apresentado no VIII Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas “História, sociedade e educação no Brasil”.** Universidade Estadual de Campinas- UNICAMP, 2009. Disponível em <[http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer\\_histedbr/seminario/seminario8/\\_files/kOCvjbQ.pdf](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario8/_files/kOCvjbQ.pdf)> Acessado em: 5 de maio de 2017.

OLIVEIRA, Jean Jones Freire Viana de. Articulação entre a ação educativa e a gestão escolar. In: BORGES, H. d. S. **Organização do trabalho pedagógico e gestão escolar.** - Manaus: Edições UEA/Ed. Valer, 2008.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão Escolar Democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.** In:

OLIVEIRA, João Ferreira de; BITTAR, Mariluce (Orgs). **Gestão e Políticas da Educação.** Editora DP&A. Biblioteca ANPAE, 2004.

OLIVEIRA, João Ferreira; MOARAIS, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Organização da educação escolar no Brasil na perspectiva da gestão democrática: sistemas de ensino, órgãos deliberativos e executivos, regime de colaboração, programas, projetos e ações.** Disponível em:< [http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala\\_politica\\_gestao\\_escolar/pdf/texto2\\_2.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_2.pdf)>. Acessado em: 7 de maio de 2017.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa/ Maria Marly de Oliveira.** 7.ed. revista e atualizada – Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

OLIVEIRA, Tânia Pereira de; ALMEIDA, Luís Sérgio Castro de; SANTOS, Ademar Vieira dos. **Gestão participativa: perspectivas para a construção de uma educação integradora in: Organização do trabalho pedagógico e gestão escolar.** / Heloísa da Silva Borges. - Manaus: Edições UEA/Ed. Valer, 2008.

Educação, Portal. **Órgãos colegiados na escola: o papel do conselho escolar, da associação de pais e mestres (APM) e do grêmio estudantil.** Pedagogia (conteúdo/artigos/pedagogia/3).Portal Educação. 23/04/2013. Disponível em:<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/pedagogia/orgaos-colegiados-na-escola-o-papel-do-conselho-escolar-da-associacao-de-pais-e-mestres-apm-e-do-gremio-estudantil/45637>>. Acessado em: 5 de maio de 2017.

PAIVA, Liz Denize Carvalho. **Autoavaliação institucional: perspectivas no âmbito dos institutos federais/Liz Denize Carvalho Paiva.**- 1.ed.- Curitiba: Appris,2015.

PARO, Vitor Henrique. A gestão da Educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública in: **A escola cidadã no contexto da globalização.** Luiz Heron da Silva (org). Petrópolis, Ed. Vozes, 1996. p. 300-307.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública.** 4º ed. Obra revista e atualizada. Ed. Cortez, 2016.

ROCHA, Maria Isabel Antunes; PERNAMBUCO, Marta M. C; PAIVA, Nene Alves; REGO, Maria Carmem F. D. Formação e trabalho docente na escola do campo: protagonismos e identidades em construção, In: **Educação do Campo e Pesquisa II: questões para reflexão/Mônica Costagna Molina, organizadora.** - Brasília: MDA/MEC,2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

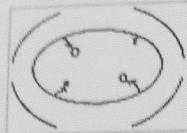
VASCONCELOS, Celso dos Santos, 1956 – **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização**, 21<sup>a</sup> ed./Celso dos Santos Vasconcellos. São Paulo: Libertad Editora, 2010. - (Cadernos Pedagógicos do Libertad; v. 1);

TAVARES, A. M. B.N; AZEVEDO, M. A; MORAIS, P. S. **A Administração Burocrática e sua Repercussão na Gestão Escolar.** Artigo submetido em fevereiro/2014 e aceito em março/2014. Revista HOLOS, Ano 30, Vol. 02.

## **6 ANEXOS**

## Anexo A: Relatório de aprovação do comitê de ética

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA - UFRR	
PARECER CONSUSTANCIADO DO CEP		
<b>DADOS DO PROJETO DE PESQUISA</b>		
Título da Pesquisa: Gestão democrática no Instituto Federal de Roraima-Campus Novo Paraíso:uma análise da sua prática junto a comunidade escolar.		
Pesquisador: ADA RAQUEL DA FONSECA VASCONCELOS		
Área Temática:		
Versão: 2		
CAAE: 85816417.2.0000.5302		
Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO		
Patrocinador Principal: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE		
<b>DADOS DO PARECER</b>		
Número do Parecer: 2.833.709		
Apresentação do Projeto: Diante das grandes revoluções das últimas décadas: sociais, econômicas, culturais e tecnológicas; a educação brasileira precisou ser pautada em outros parâmetros. Se antes lhe cabia à tarefa de "transmitir" conhecimentos construídos historicamente aos seus educandos, conhecimentos estes, escolhidos, ajustados, socialmente bem quistos e por isso aceito; agora, cabe-lhe a árdua tarefa de formar com a ressignificação dos conhecimentos historicamente construídos e mediados pela escola, cidadãos críticos, conscientes de seu dever, preparados para atuar em prol da sociedade a qual estão inseridos. Sob esta ótica, a gestão escolar tem importante papel, pois é a partir desta que os meios e os procedimentos para atingir os objetivos da instituição de ensino são mobilizados. Nesse contexto, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima – Campus Novo Paraíso é uma instituição de Educação Profissional, localizada na zona rural do município de Caracaraí, sul do Estado de Roraima. Convive com a pluralidade de histórias cotidianas, trabalha com alunos oriundos de realidades diversas como migrantes de outros Estados, alunos de áreas rurais e oriundos de famílias de baixo poder aquisitivo, alunos com necessidades educativas especiais, alunos indígenas, filhos de funcionários públicos, filhos de pequenos e grandes empresários locais, entre outros. Essa coletividade com tão expressivo diferencial (cultural, social, étnico etc) de sujeitos, pode e deve oportunizar uma gama de experiências que potencialize a formação de cidadãos aptos a construir uma sociedade mais igualitária, por isso, mais justa. Mas para que essa formação aconteça, o papel da escola é		
Endereço: Av. Cap. Ene Garcez, nº 2413, UFRR, Campus Paricarana, Bloco PRPPG/UFRR, Sala CEP/UFRR. Bairro: Aeroporto CEP: 69.310-000 UF: RR Município: BOA VISTA Telefone: (95)3621-3112 Fax: (95)3621-3112 E-mail: coop@ufr.br		
Página 01 de 05		



UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
RORAIMA - UFRR



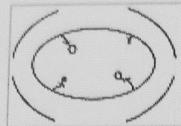
Continuação do Parecer: 2.833.709

imprescindível no momento em que ela traz para seu cotidiano e, consequentemente, para a problematização de seu fazer pedagógico nas mais diversas instâncias, os sujeitos sociais que a integra. Diante disso, as práticas comunicacionais, ou seja, o diálogo entre os diferentes sujeitos sociais, oportunizados pela prática qualitativa dos instrumentos de Gestão Democrática podem e devem contribuir com o êxito escolar discente, já que este é o principal objetivo da escola.

Hipótese: O IFRR-Campus novo Paraíso desenvolve sua gestão educacional baseado em princípios da gestão democrática?

Metodologia: Com o objetivo de analisar junto ao corpo gestor, que concepção (ões) e prática (s) são desenvolvida (s) a partir de uma perspectiva de gestão democrática no Instituto Federal de Roraima – Campus Novo Paraíso, a pesquisa em questão terá uma abordagem qualitativa, como sendo uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamento. Quanto ao procedimento pode ser classificada como exploratória, pois esta, de acordo com Severino (2007, p. 123), "busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto". Inicialmente, será adotada como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica para conhecimento do assunto ora tratado. A pesquisa documental também será utilizada uma vez que se caracteriza por buscar informações em documentos que não tiveram nenhum tratamento científico, como é o caso de jornais, revistas entre outros. Além destas fontes, será utilizado um diário de campo, que servirá para o registro das percepções, observações e demais registros que pesquisadora achar conveniente para o desenvolvimento da pesquisa. Com o propósito de explorar o cenário da investigação, como também de conhecer de forma mais aprofundada suas particularidades e subjetividades, será utilizada como instrumento de coleta de dados a Entrevista Semiestruturada. No que tange ao público/universo da pesquisa, serão servidores do Instituto Federal de Roraima- Campus Novo Paraíso, sendo que com base nos objetivos propostos a pesquisa serão participantes 10 servidores pertencentes a comunidade escolar "gestores", do IFRR – Campus Novo Paraíso, tendo como critério de inclusão, atuação na gestão no primeiro semestre do ano de 2018, concordar em participar da pesquisa, lotação do gestor nas diretorias sistêmicas da instituição: direção-geral, Departamento de Ensino, Departamento de Administração, Coordenação de Extensão e Coordenação de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação Tecnológica, e como critério de exclusão não concordarem em participar da pesquisa e a quantidade máxima de participantes, no caso, 10. A escolha da amostragem de participantes na presente pesquisa teve como critérios ser representativa e suficiente para apoiar

Endereço: Av. Cap. Ene Garcez, nº 2413, UFRR, Campus Paricarana, Bloco PRPPG/UFRR, Sala CEP/UFRR.  
Bairro: Aeroporto CEP: 69.310-000  
UF: RR Município: BOA VISTA  
Telefone: (95)3621-3112 Fax: (95)3621-3112 E-mail: coep@ufr.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
RORAIMA - UFRR



Continuação do Parecer: 2.833.709

as conclusões da pesquisa e ainda, ser significa uma vez que os gestores elencados atendem a setores estratégicos e imprescindíveis na instituição, que sem os quais não poderia atingir os objetivos traçados em seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

**Critério de Inclusão:**

atuação na gestão no primeiro semestre do ano de 2018; concordar em participar da pesquisa, lotação do gestor nas diretorias sistêmicas da instituição: direção-geral, Departamento de Ensino, Departamento de Administração, Coordenação de Extensão e Coordenação de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação Tecnológica

**Critério de Exclusão:**

não concordar em participar da pesquisa e a quantidade máxima de participantes, no caso, 10.

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo Primário:**

Analizar a (s) concepção (ões) e prática (s) de gestão educacional desenvolvidas no Instituto Federal de Roraima – Campus Novo Paraíso.

**Objetivo Secundário:**

- A) Caracterizar do ponto de vista teórico-metodológico as concepções de gestão educacional.
- B) Investigar as concepções de gestão do Instituto Federal de Roraima – Campus Novo Paraíso, verificando a aproximação ou distanciamento de uma gestão democrática.
- C) Analisar a importância de conselhos escolares, sua configuração e presença no IFRR, dentro dos pressupostos da gestão democrática.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

sentir-se constrangido(a) e desafiado(a) quanto as questões elencadas na entrevista e ainda em compartilhar informações pessoais ou confidenciais

**Benefícios:**

contribuir com a discussão da temática em questão dentro da sua instituição, e assim poder auxiliar, se necessário, em novas práticas e posturas em relação ao assunto estudado.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O presente projeto trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa tipo exploratória, no qual será embasado numa análise documental e bibliográfica sobre a temática e ainda, entrevista semiestruturada junto a 10 gestores atuantes no primeiro semestre do ano de 2018.

**Endereço:** Av. Cap. Ene Garcez, nº 2413, UFRR, Campus Paricarana, Bloco PRPPG/UFRR, Sala CEP/UFRR.

**Bairro:** Aeroporto

**CEP:** 69.310-000

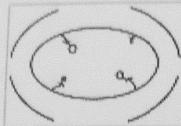
**UF:** RR

**Município:** BOA VISTA

**Telefone:** (95)3621-3112

**Fax:** (95)3621-3112

**E-mail:** coep@ufr.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
RORAIMA - UFRR



Continuação do Parecer: 2.833.709

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os termos de apresentação obrigatória constam no projeto de pesquisa.

**Recomendações:**

Vide conclusões ou pendências e lista de inadequações

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Recomenda-se a aprovação do protocolo de pesquisa, pois não foram observados óbices éticos.

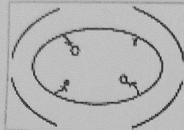
**Considerações Finais a critério do CEP:**

Acatado segundo reunião do COEP/UFRR

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJECTO_953997.pdf	10/06/2018 16:25:18		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Roteiro_Entrevista.pdf	10/06/2018 16:23:21	ADA RAQUEL DA FONSECA VASCONCELOS	Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	Carta_Resposta.pdf	10/06/2018 16:16:21	ADA RAQUEL DA FONSECA VASCONCELOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_MODIFICADO.pdf	10/06/2018 15:45:47	ADA RAQUEL DA FONSECA VASCONCELOS	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA_MODIFICADO.pdf	10/06/2018 15:44:30	ADA RAQUEL DA FONSECA VASCONCELOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_MODIFICADO.pdf	10/06/2018 15:43:17	ADA RAQUEL DA FONSECA VASCONCELOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termolivreesclarecido_ANA.pdf	24/05/2018 00:29:43	ADA RAQUEL DA FONSECA VASCONCELOS	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	AUTORIZA_ANA.pdf	16/01/2018 17:08:05	ADA RAQUEL DA FONSECA VASCONCELOS	Aceito
Folha de Rosto	ADA_Folhaderosto.pdf	03/11/2017 12:25:54	ADA RAQUEL DA FONSECA VASCONCELOS	Aceito
Projeto Detalhado	Projeto_ANA.pdf	07/07/2017	ADA RAQUEL DA	Aceito

Endereço: Av. Cap. Ene Garcez, nº 2413, UFRR, Campus Paricarana, Bloco PRPPG/UFRR, Sala CEP/UFRR.  
Bairro: Aeroporto CEP: 69.310-000  
UF: RR Município: BOA VISTA  
Telefone: (95)3621-3112 Fax: (95)3621-3112 E-mail: coop@ufr.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
RORAIMA - UFRR



Continuação do Parecer: 2.833.709

/ Brochura Investigador	Projeto_ADA.pdf	12:00:56	FONSECA VASCONCELOS	Aceito
----------------------------	-----------------	----------	------------------------	--------

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

BOA VISTA, 21 de Agosto de 2018

Assinado por:

**MANUELA SOUZA SIQUEIRA CORDEIRO**  
(Coordenador)

Endereço: Av. Cap. Ene Garcez, nº 2413, UFRR, Campus Paricarana, Bloco PRPPG/UFRR, Sala CEP/UFRR.

Bairro: Aeroporto

CEP: 69.310-000

UF: RR

Município: BOA VISTA

Telefone: (95)3621-3112

Fax: (95)3621-3112

E-mail: coep@ufrr.br

Página 05 de 05

## **7 APÊNDICES**

## **Apêndice A - Autorização institucional**

Eu, Eliezer Nunes Silva, Diretor-Geral do Instituto Federal de Roraima- *Campus Novo Paraíso*, autorizo a pesquisadora responsável Ada Raquel da Fonseca Vasconcelos, a acadêmica do Mestrado em Educação Agrícola do Programa de Pós- Graduação em Educação Agrícola, a conversar com os gestores da instituição da referida instituição a fim de apresentar e convidá-los a fazerem parte como sujeitos da pesquisa intitulada **“Gestão Democrática no Instituto Federal de Roraima - Campus Novo Paraíso: uma análise de sua prática junto a comunidade escolar”**. A referida investigação visa Analisar a (s) concepção (ões) e prática (s) de gestão educacional desenvolvidas no Instituto Federal de Roraima – *Campus Novo Paraíso*. Para realização deste estudo, serão aplicadas aos sujeitos participantes da pesquisa, a saber gestores no ano de 2018, entrevista semiestruturada.

Caracaraí- RR, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

ELIEZER NUNES SILVA

## **Apêndice B - Termo de consentimento livre e esclarecido**



### **UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE AGRONOMIA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Projeto:** Gestão Democrática no Instituto Federal de Roraima – *Campus* Novo Paraíso: uma análise de sua prática junto a comunidade escolar.

**Pesquisador Responsável:** Ada Raquel da Fonseca Vasconcelos

Prezado Gestor,

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, desta pesquisa que tem por objetivo Analisar a (s) concepção (ões) e prática (s) de gestão educacional desenvolvidas no Instituto Federal de Roraima – *Campus* Novo Paraíso. O referido estudo cumpre a exigência da conclusão do curso para titulação de Mestre em Ciências da Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Para tanto, pretende-se realizar entrevista semiestruturada com gestores da instituição. Os colaboradores podem deixar de participar do estudo caso assim o desejarem, a qualquer momento, sem que disso advenha algum prejuízo. Não haverá dano moral aos colaboradores. Também, não acarretará custos ou despesas aos mesmos.

As informações obtidas serão utilizadas única e exclusivamente para esta pesquisa, sendo acessadas somente pela pesquisadora responsável e estando sob responsabilidade da mesma para responder por eventual extravio ou vazamento de informações confidenciais. O anonimato dos indivíduos envolvidos será preservado, em qualquer circunstância, o que envolve todas as atividades ou materiais escritos que se originarem desta investigação. Ademais, as informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima.

Os resultados encontrados neste estudo serão publicados em revistas relacionadas à área da Educação, como também, divulgados em eventos afins.

Durante a execução do projeto, você poderá estar a mercê de alguns riscos, como por exemplo, sentir-se constrangido(a) e desafiado(a) quanto as questões elencadas na entrevista e ainda em compartilhar informações pessoais ou confidenciais. Assim como poderá ter como consequência, alguns benefícios, como por exemplo, poder contribuir com a discussão da temática em questão dentro da sua instituição, e assim poder auxiliar, se necessário, em novas práticas e posturas em relação ao assunto estudado.

Após ler e receber explicações sobre a pesquisa, você tem o direito de receber resposta a qualquer pergunta e esclarecimento sobre os procedimentos, riscos, benefícios e outros relacionados à pesquisa; Retirar o consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo; Não ser identificado e ser mantido o caráter confidencial das informações relacionadas à privacidade e Procurar esclarecimentos com a pesquisadora **Ada Raquel da Fonseca Vasconcelos**, por meio do número de telefone (095)99135 0814 ou no IFRR-CAMPUS NOVO PARAÍSO, SALA DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA, LOCALIZADO NA BR-174, KM512, VILA NO PARAÍSO, CARACARAÍ-RR, em caso de dúvidas ou notificação de acontecimentos não previstos.

Se você compreendeu os objetivos, riscos e benefícios desta pesquisa e caso concorde em participar, assine este documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável.

Assinatura do participante da pesquisa: \_\_\_\_\_  
Telefone para contato: \_\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador: \_\_\_\_\_  
Contato do pesquisador: (95)991350814/ ada.vasconcelos@ifrr.edu.br)

Boa Vista-RR, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_ .

**Endereço do CEP/UFRR:**

Av. Cap. Ene Garcez, nº 2413, Bairro Aeroporto (*Campus do Paricarana*), CEP: 69.310-000 - Boa Vista – RR

Bloco da PRPPG-UFRR, última sala do corredor em forma de T à esquerda (o prédio da PRPPG fica localizado atrás da Reitoria e ao lado da Diretoria de Administração e Recursos Humanos - DARH)

E-mail: coop@ufrr.br / Telefone: (95) 3621-3112 Ramal 26

## **Apêndice C - Roteiro de entrevista**

### **1. Dados de identificação**

#### **1.1 Idade**

(  ) De 25 à 30 anos (  ) Mais de 30 à 35 anos (  ) Mais de 35 à 40 anos  
(  ) Mais 40 à 45 anos (  ) Mais de 45 anos

#### **1.2 Sexo**

Masculino (  ) Feminino (  )

**1.3 Área e tempo de formação:** \_\_\_\_\_

**1.4 Quanto tempo de efetivo exercício na instituição:** \_\_\_\_\_

### **CATEGORIAS**

#### **1- Conhecendo o gestor**

#### **2- Conhecimento a cerca da concepção de Gestão escolar Democrática- participativa**

### **QUESTÕES DA ENTREVISTA**

1. Há quanto tempo atua em cargo de gestão no IFRR- *Campus Novo Paraíso*? Teve experiências anteriores em cargo de gestão?

2. Você participou de alguma formação para assumir o cargo que exerce em 2018 no IFRR- *Campus Novo Paraíso*? Caso a resposta seja SIM. A formação foi compatível com as atribuições do cargo? Caso a resposta a resposta seja NÃO. Você acredita que participar de formação é importante para investidura num cargo de gestão?

3. Quais os aspectos positivos que você apontaria em desenvolver suas atribuições enquanto gestor?

4. Quais as principais dificuldades ou desafios você apontaria principal dificuldade em desenvolver suas atribuições enquanto gestor?

5. Descreva a concepção de gestão que o (a) Senhor (a) adota no IFRR- *Campus Novo Paraíso*? Quais os instrumentos de gestão utilizados?

6. Qual o seu conceito de gestão educacional? Acredita que o IFRR- *Campus Novo Paraíso* utiliza esses princípios na gestão? Caso sim exemplifique:

**3- O Conselho  
Escolar enquanto  
proposição**

7. No IFRR foram implementados instrumentos de Gestão democrática e/ou participativa? Sim ou não? Exemplifique.
8. Caso sim, esses instrumentos estão atendendo suas finalidades? Justifique.
9. Conceitue Conselho Escolar.
10. O Conselho Escolar compõe o organograma da instituição?
11. O Conselho Escolar foi implementado na instituição?
12. Qual o papel do Conselho Escolar enquanto proposição para a construção de uma gestão democrático-participativa na instituição?  
Justifique e especifique alternativas a este processo.
13. Você considera possível a implementação do Conselho Escolar na instituição? Caso a resposta seja SIM. Quais seriam os benefícios para a instituição? Caso a resposta seja NÃO. Por quê?
14. Dê sugestões para melhorar a prática da gestão no IFRR.