

Participação dos profissionais de educação na gestão democrática: estudo de caso num Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

Participation of education professionals in democratic management: a case study in a Federal Institutes of Education, Science and Technology

Marilandi Maria Mascarello Vieira¹

Josimar de Aparecido Vieira²

Amanda Regina Leite³

Juliana Gonçalves Viegas da Fontoura⁴

Resumo: Este estudo analisa a participação dos profissionais da educação na gestão democrática de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IF), enfocando, especialmente, os mecanismos de participação. O estudo se caracteriza como pesquisa exploratória e descritiva, seguindo abordagem mista (quanti-qualitativa), desenvolvido a partir da pesquisa bibliográfica e de campo, por meio de estudo de caso do tipo instrumental em um IF da região sul do Brasil. Foi realizada análise documental e aplicação de questionário a 30 professores e 22 técnicos administrativos, perfazendo uma amostragem de 27% e 24% respectivamente, do total de profissionais que atuam no citado IF. O estudo aborda os princípios da gestão democrática e participação, apresenta o percurso metodológico do estudo e os dados produzidos por meio da análise documental e pesquisa de campo. Os resultados apontam que a instituição pesquisada dispõe de vários mecanismos de participação de professores e técnico administrativos na gestão que se materializam em três pilares básicos para a efetivação da gestão democrática: as formas de provimento dos cargos de gestão, a participação na elaboração dos documentos norteadores do trabalho institucional e a participação em órgãos de representação.

Palavras-chave: Gestão democrática; Participação; Institutos Federais.

1 Mestrado em Educação pela Universidade de Passo Fundo. Possui Graduação em Estudos Sociais, em Pedagogia, Direito e História. Curso de Especialização em Supervisão Escolar e em Direito Processual Civil. Mestrado em Direito e doutorado em Educação nas Ciências. É professora aposentada do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - IFRS - Câmpus Sertão e atualmente é professora do Programa de Pós-Graduação em Educação na Unochapecó, atuando nos seguintes temas: educação profissional - formação de professores - políticas da educação.

2 Possui graduação em Pedagogia, especialização em Supervisão Escolar, Mestrado e Doutorado em Educação. Atualmente é Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico da área de Pedagogia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) - Campus Sertão. É professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT). É membro do Banco de Avaliadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASIS). Tem experiência na área de Educação, com ênfase em didática e organização pedagógica do ensino, atuando principalmente nos seguintes temas: formação de professores, práticas pedagógicas, educação profissional, educação superior e educação do campo.

3 Mestre em Administração. Bacharel em Administração. Foi bolsista do Programa de Voluntários de Iniciação Científica (Pivic/UPF). Estudante do Curso Formação Pedagógica de Docentes do IFRS - Campus Sertão. Tem experiência na área de Administração, com ênfase para arranjos organizacionais, estratégia cooperativa, cooperativismo, Desenvolvimento territorial e Indicações Geográficas.

4 Possui graduação em Psicologia. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia do Desenvolvimento Humano. Pós-Graduação em Orientação Educacional La Salle (2008). Pós-Graduação em Gestão Curricular (PUCRS) 2017. Pós-Graduação em Psicopedagogia (UNIDEAU) 2020.

Abstract: This study analyzes the participation of education professionals in the democratic management of a Federal Institute of Education, Science and Technology (IF), focusing especially on the mechanisms of participation. The study is characterized as exploratory and descriptive research, following a mixed approach (quanti-qualitative), developed from bibliographic and field research, through a case study of the instrumental type in an FI in southern Brazil. A document analysis was carried out and a questionnaire was applied to 30 teachers and 22 administrative technicians, a sample of 27% and 24%, respectively, of the total number of professionals working in the IF. The study approaches the principles of democratic management and participation, presents the methodological route of the study and the data produced by means of documentary analysis and field research. The results indicate that the researched institution has several mechanisms for the participation of teachers and administrative technicians in management, which are materialized in three basic pillars for the effectiveness of democratic management: the forms of filling management positions, participation in the elaboration of the documents that guide the institutional work, and participation in representative bodies.

Keywords: Democratic management; Participation; Federal Institutes.

Introdução

As instituições de ensino, historicamente criadas pela humanidade, foram ampliando suas finalidades, acumulando tanto o papel de produzir, multiplicar e socializar os saberes científicos quanto a formação para o exercício da cidadania e a inserção dos sujeitos no mundo do trabalho. Assim, tornaram-se em ambientes cujo objetivo é a formação de pessoas. Nesta direção, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) destacam:

[...] seus objetivos dirigem-se para a educação e a formação de pessoas; seu processo de trabalho tem uma natureza eminentemente interativa, com forte presença das relações interpessoais; o desempenho das práticas educativas implica uma ação coletiva de profissionais; o grupo de profissionais tem níveis muito semelhantes de qualificação, perdendo relevância as relações hierárquicas; os resultados do processo educativo são de natureza muito mais qualitativa que quantitativa; os alunos são ao mesmo tempo, usuários de um serviço e membros da organização escolar (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 435).

Considerando a natureza interativa e formativa da educação, as ações desenvolvidas nas instituições de ensino devem estar baseadas em princípios democráticos de modo a alcançarem seus objetivos sem perderem de vista sua principal finalidade, ou seja, contribuir para o desenvolvimento da consciência crítica dos estudantes na perspectiva da transformação social, tarefa para a qual a vivência em ambientes democráticos é fundamental.

Para isso, as instituições de ensino devem organizar sua gestão considerando princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho a ser desenvolvido, racionalizar o uso dos recursos, coordenar e avaliar o trabalho das pessoas envolvidas, buscando a concretização dos objetivos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). É preciso atentar para o fato de que a organização afeta a qualidade de ensino e, por isso, a gestão escolar é o eixo determinante para a efetivação da qualidade do trabalho educativo e precisa ser orientada por princípios como a democracia, a participação, a autonomia, a transparência e a descentralização. Além disso, a gestão democrática é um dos princípios fundamentais que regem a educação brasileira, conforme expresso no art. 206 da Constituição Federal de 1988 e em vários dispositivos da LDB – Lei nº 9.394/96, mas que não encontram nesse aparato legal adequada definição nem os mecanismos que garantam a sua efetividade.

Diante dessa constatação, a implementação desse princípio no cotidiano das instituições de ensino se constitui um desafio à comunidade escolar porque requer a confluência de outros princípios correlatos, como a participação dos seus diversos segmentos, a autonomia nas dimensões administrativa, jurídica, financeira e pedagógica, a descentralização das decisões e a transparência das ações e atos nela desenvolvidos.

Neste contexto estão os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), criados pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 com a missão de oferecer educação profissional, científica e tecnológica inclusiva, pública, gratuita e de qualidade, que promova a formação integral de cidadãos para enfrentar e superar desigualdades sociais, econômicas, culturais e ambientais, em consonância com potencialidades e vocações territoriais. Para cumprir tal missão, há a necessidade da efetivação de práticas de gestão democrática que se efetivam, sobretudo, pela participação dos diversos segmentos da comunidade escolar no planejamento, execução e avaliação das atividades desenvolvidas.

Nesta direção, este estudo analisa a participação dos profissionais da educação – professores e técnico administrativos - na implementação da gestão democrática em um IF, enfocando, especialmente, os mecanismos de participação, já que consideramos que a sua efetivação é um dos principais aspectos para consolidação do princípio da gestão democrática na educação, mas, em contrapartida, também é um dos seus principais desafios.

Para isso, este estudo está sistematizado em três seções: na primeira são abordados os princípios da gestão democrática e participação; a segunda apresenta o percurso metodológico do estudo; na sequência são apresentados e analisados os dados produzidos por meio da análise documental e pesquisa de campo. Por fim, são apresentadas as considerações finais deste estudo.

Gestão escolar democrática e participação

A gestão da educação, especialmente aquela que ocorre em instituições de ensino vinculadas ao poder público, é objeto de regulamentação nos principais dispositivos legais do país, sendo que a gestão democrática é inscrita como um dos preceitos constitucionais (BRASIL, 1988, art. 206) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996, art. 3º, VIII), os referidos artigos tratam de norma geral, remetendo aos sistemas de ensino a sua regulamentação e, embora a LDB contemple, nos artigos 14, 15 e 56 a participação da comunidade escolar no projeto pedagógico e nos conselhos escolares, de modo geral se observa a ausência de normas relativas às formas de escolha dos gestores, a autonomia administrativa e pedagógica das escolas, a participação das entidades representativas dos profissionais da educação e da comunidade na definição das políticas públicas de educação, dentre outras.

Nesse sentido, impende mencionar também o Plano Nacional de Educação (2014-2024) - Lei nº 13.005/2014 que prevê a gestão democrática nos artigos 2º, VI e o artigo 9º determina prazos e providências a serem tomadas pelos entes federativos para regulamentar leis específicas visando atender a essa finalidade. Além disso, é necessário lembrar a meta 19, que determina que no prazo de 2 anos, portanto, até 2016, deveriam ser asseguradas as condições 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 (BRASIL, 2014).

Para atingir tal meta o PNE apresenta oito estratégias, ligadas a: a) elaboração de legislação que discipline o tema (19.1); b) participação da comunidade em instâncias colegiadas (19.2, 19.3, 19.4 e 19.5); c) participação no projeto político pedagógico (19.6); d) autonomia das escolas (19.7); e) formação e provimento de cargo de gestão (19.8) (BRASIL, 2014).

As normas gerais, para serem efetivadas, carecem da elaboração de outros marcos legais, como leis específicas, pelos sistemas de ensino, de regulamentação de mecanismos concretos de participação da comunidade escolar no processo de criação e implementação dos planos de educação, nos projetos político-pedagógicos, nas instâncias deliberativas e na definição das formas de provimento da escolha dos gestores das instituições de ensino, considerados pilares para a efetivação da gestão democrática.

Souza (2009, p. 137) compreende a gestão democrática como processo político “[...] mais amplo do que apenas as tomadas de decisão e que é sustentado no diálogo e na alteridade, na participação ativa dos sujeitos do universo escolar, na construção coletiva de regras e procedimentos e na constituição de canais de comunicação [...]”. Nesse mesmo sentido, colacionamos a afirmação de Cury (2005, p. 20):

Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta (*cum crescere*, do latim, é crescer com), é o que nasce com e que cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares.

Assim, a participação se constitui tanto um princípio quanto um mecanismo essencial para a efetivação da gestão democrática porque sua vivência, no interior da escola, contribui para o aprendizado e o exercício da cidadania. Nas palavras de Gadotti (2014, p. 1),

Pode-se dizer que a participação e a autonomia compõem a própria natureza do ato pedagógico. A participação é um pressuposto da própria aprendizagem. Mas, formar para a participação é, também, formar para a cidadania, isto é, formar o cidadão para participar, com responsabilidade, do destino de seu país.

Em relação à participação, Bordenave (1994, p. 22) afirma que o termo “[...] vem da palavra parte. Participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte”. Participar de um grupo, portanto, implica em juntar-se aos demais membros por alguma razão ou finalidade, compartilhando valores e diretrizes condicionantes e contribuindo para a consecução dos objetivos daquele grupo. A qualidade e a intensidade da participação do sujeito em cada grupo ao qual pertence varia de acordo com os interesses e o envolvimento nas discussões, nas decisões e nos acordos, elementos que marcam os níveis de participação de cada indivíduo do grupo. Ainda segundo o autor, “[...] a prova de fogo da participação não é o quanto se toma parte, mas como se toma parte” (BORDENAVE, 1994, p. 23). O autor afirma ainda que a participação é uma necessidade básica do ser humano, habilidade que

[...] pode ser aprendida e aperfeiçoada pela prática e a reflexão. A qualidade da participação se eleva quando as pessoas aprendem a conhecer sua realidade; a refletir; a superar contradições reais ou aparentes; a identificar premissas subjacentes; a antecipar consequências; a entender novos significados das palavras; a distinguir efeitos de causa, observações de interferência e fatos de julgamentos. A qualidade de participação aumenta também quando as pessoas aprendem a manejar conflitos; classificar sentimentos e comportamentos; tolerar divergências; respeitar opiniões; adiar gratificações (BORDENAVE, 1994, p. 73).

É imperioso concluir, portanto, que as instituições de ensino têm um importante papel para a percepção, pelos seus profissionais e estudantes, acerca da importância do exercício da cidadania, que se efetiva por meio da participação porque proporciona esse aprendizado.

Em relação aos tipos de participação, Gadotti (2014) distingue a participação popular da social. A popular ocorre por meio de organização e de atuação política mais independente e autônoma que se consubstancia em movimentos sociais, associações de moradores, lutas sindicais etc. Já a participação social “[...] se dá nos espaços e mecanismos do controle social como nas conferências, conselhos, ouvidorias, audiências públicas etc.” (GADOTTI, 2014, p. 2). No caso da gestão da educação, essa participação se efetiva por meio de instâncias colegiadas, como a Associação de Pais e Professores, os Conselhos Escolares, o Grêmio Estudantil, dentre outros. Quanto às suas finalidades, o autor afirma que

Essa forma de atuação da sociedade civil organizada é fundamental para o controle, a fiscalização, o acompanhamento e a implementação das políticas públicas, bem como para o exercício do diálogo e de uma relação mais rotineira e orgânica entre os governos e a sociedade civil (GADOTTI, 2014, p. 2).

Como já mencionado, concluímos essa seção considerando que a gestão democrática se efetiva por meio da participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nas definições dos rumos da escola, e se materializa, especialmente, por meio de mecanismos como a elaboração dos planos institucionais (planos de educação, Projetos de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional/Projeto Político Pedagógico), na escolha dos gestores e na instituição de instâncias colegiadas. São esses os três principais eixos de análise que constituem o presente artigo que apresentamos a seguir.

Percurso metodológico do estudo

Os IFs foram criados em 2008, vinculados à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) e desde o seu ato inaugural (Lei nº 11.892/2008), dispõem de regulamentação própria quanto a gestão democrática da educação (BRASIL, 2008). Como destaca Araújo (2014), a política de expansão da rede federal é construída por princípios fundamentais da gestão democrática e descentralização, autonomia e participação, elementos que buscam alcançar a justiça social, a isonomia, a concorrência econômica e a produção de novas tecnologias.

Assim, consideramos os IFES um locus importante para análise da participação dos profissionais da educação na gestão democrática, especialmente porque, por meio de busca na literatura sobre o tema, concluímos pela pouca incidência de trabalhos nesse sentido, como informam Xavier e Azevedo (2019), que realizaram um estudo do tipo estado do conhecimento sobre a gestão democrática em instituições da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica no Catálogo de Dissertações e Teses da Capes selecionando pesquisas produzidas no período de 2008 – 2017 e localizaram apenas quatro dissertações, representando 4,65% das pesquisas sobre o tema.

O estudo se caracteriza como pesquisa exploratória e descritiva, seguindo abordagem mista (quantitativa), desenvolvido a partir de pesquisa de campo, por meio de estudo de caso em um IF da região sul do Brasil. Trata-se, segundo Stake (2007), de estudo de caso do tipo instrumental, em que se parte de um caso para analisar melhor uma questão, é mais amplo e subsidia outros estudos. O interesse não reside na unidade específica, mas naquilo que ela pode desvelar em relação ao problema proposto ou a uma

teoria. André (2005) exemplifica esse tipo de estudo de caso:

Se um pesquisador quer investigar como se dá o processo de apropriação de uma reforma educacional no cotidiano escolar, pode escolher uma escola para conduzir a investigação. O foco não é a escola em si, mas os *insights*, que o estudo exaustivo de uma unidade pode trazer para o entendimento dos modos de apropriação das reformas pelos atores escolares (ANDRÉ, 2005, p. 19-20).

O que move o interesse do pesquisador pelo caso é a busca de compreensão de uma situação complexa recortando-a para analisá-la com maior profundidade, tomando uma unidade específica como objeto de estudo. Também Gil (2002, p. 55) explica que o estudo de caso não é utilizado com o intuito de fornecer conhecimento preciso da unidade em análise, mas “[...] de proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados”. Assim, essa técnica de pesquisa pode ser utilizada tanto quando o caso se distingue devido à sua singularidade – intrínseco ou particular -, quanto pela similaridade a outros contextos, tornando-se, portanto, deles representativos, como é o estudo de caso instrumental.

Em relação à produção dos dados, analisamos os documentos de abrangência nacional, como o Plano Nacional de Educação (2014 – 2024), o Relatório do 3º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação – INEP (2020), as leis e decretos de constituição dos IFs, além dos institucionais do IF lócus do estudo, como o Plano de Desenvolvimento Institucional e seus regimentos internos. Ressalte-se que, como optamos por não identificar o lócus, os documentos institucionais citados não constam nas referências, uma vez que isso implicaria no reconhecimento da instituição.

A pesquisa de campo envolveu professores e técnicos administrativos e não foram incluídos representantes dos demais segmentos da comunidade escolar devido a produção dos dados ter sido realizada no período de isolamento social exigido pela pandemia pelo Covid-19 o que dificultou a participação de estudantes e familiares. Os professores e técnicos administrativos foram convidados, via e-mail, a responder ao questionário, sendo que do universo de 111 professores, 30 aceitaram o convite e dos 91 técnicos administrativos, 22 responderam, amostra de 27% e 24%, respectivamente.

O questionário foi aplicado no segundo semestre de 2020 por meio da plataforma *online google forms*, sendo composto por questões abertas e fechadas. O instrumento destinado aos professores continha 43 questões e aos técnico-administrativos, 45 questões. A coleta seguiu as normas éticas exigidas em pesquisas com seres humanos, sendo o projeto aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa conforme parecer consubstanciado nº 3.991.309.

Para efeitos deste artigo foram selecionadas algumas questões em que se pretendeu: a) apontar o perfil dos participantes; b) indicar aspectos relativos à participação da/na gestão em relação ao provimento dos cargos de gestão, a participação na elaboração dos documentos norteadores do trabalho institucional e a participação em instâncias colegiadas. Os dados foram apresentados a partir do objetivo do estudo e interpretados à luz dos autores referenciais na temática.

Apresentação e análise dos dados

Quanto ao perfil dos pesquisados, trata-se de grupo constituído por 29 homens e 23 mulheres. Quanto a idade, nos técnico-administrativo, na faixa etária entre os 29 e 32 anos há 9 respondentes e entre

33 a 52 anos há 13, sendo um de cada idade. Dentre os professores, na faixa etária de 28 a 32 anos há 4; entre 33 a 40 anos há 9; entre 41 a 50 são 8 e entre 51 a 62 anos são 9 respondentes. No que concerne ao grau de escolaridade, os 30 professores são mestres e 21 são doutores. Do total de técnicos administrativos (22), um possui ensino superior incompleto, 4 tem curso superior completo, 11 são especialistas e 6 são mestres.

No tocante a experiência em gestão, dos 30 professores, 19 já ocuparam cargo de gestão e dos 22 técnicos administrativos, 16 já tiveram experiência semelhante. Dentre os cargos ocupados por esses profissionais, destacam-se: coordenador de curso, coordenador de extensão, diretor/coordenador de ensino e coordenador de patrimônio, entre outros.

Como mencionado na seção anterior, elegemos como principais eixos de análise da gestão democrática, neste trabalho, as formas de participação dos profissionais da educação no provimento dos cargos de gestão, na definição dos marcos norteadores institucionais e nas instâncias colegiadas, temas que serão abordados a seguir:

a) Provimentos dos cargos de gestão

O Plano Nacional de Educação (2014 – 2024) faz referência às formas de provimento dos cargos de gestão quando menciona, nas estratégias, que visam implementar a gestão democrática: “[...] para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho [...]” (19.1) e “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” (19.8) (BRASIL, 2014).

O Relatório do 3º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação – INEP (BRASIL, 2020), apresenta como meta 100% dos diretores de escolas públicas selecionados por meio de processo seletivo qualificado e eleição com a participação da comunidade escolar até 2016 e como indicador de monitoramento dessa meta o 19A: “Percentual de escolas públicas que selecionam diretores por meio de processo seletivo qualificado e eleição com participação da comunidade escolar”. Os dados permitem concluir que a meta ainda está longe de ser alcançada, já que apenas 6,58% dos diretores foram selecionados por meio dos critérios elencados:

No Censo da Educação Básica de 2019, dos 123.048 gestores de escolas públicas brasileiras, 962 pertencem à rede federal, 29.184 às redes estaduais e 93.172 às redes municipais de ensino. Desse total, 8.101 gestores (6,58%) foram selecionados por meio de processo seletivo qualificado e eleição com participação da comunidade escolar em todo o País (BRASIL, 2020, p. 378).

Na RFEPCT os dados do referido relatório apontam que as formas de escolha dos diretores são: a) processo seletivo qualificado e eleição: 10,69%; b) eleição: 59,83; c) processo seletivo qualificado: 4,05; d) concurso público: 0,29; e) indicação: 23,7; f) outro: 1,45. Contata-se que a eleição de diretores – associada ou não ao processo seletivo qualificado – é a forma de provimento de mais de 70% dos cargos de direção. Entretanto, ressalte-se que há percentual significativo de instituições federais que ainda fazem uso da indicação como forma de provimento do cargo de diretor.

Nos IFs, o ato que os constituiu (Lei nº 11.892/2008) previu como cargos de gestão os reitores, vice-reitores e diretores de Campi e que o provimento dos cargos de reitores (art. 12)⁵ e diretores gerais

5 Art. 12, II, § 3º Os Pró-Reitores são nomeados pelo Reitor do Instituto Federal, nos termos da legislação aplicável à nomeação de cargos de direção.

dos Campi (art. 13), deve ser efetivado por meio de consulta à comunidade, atribuindo o peso de 1/3 para a manifestação de cada segmento: corpo docente, servidores técnicos administrativos e corpo discente (BRASIL, 2008). Essa normativa é detalhada no Decreto nº 6.986, de 20 de outubro de 2009, especialmente nos artigos 1º, 9º e 13, que regulamenta os artigos 11, 12 e 13 da lei supramencionada.

Nessa direção, constatamos que no IF lócus desta pesquisa, que o provimento do cargo de reitor e diretor geral do campus é realizado por meio de eleições, para mandato de quatro anos, nas quais participam os três segmentos legalmente reconhecidos, cujo processo é disciplinado por meio de resoluções exaradas pelo Conselho Superior. A última eleição ocorreu em 2019 e tiveram direito ao voto os professores, técnico administrativos e discentes a ela vinculados.

Entretanto, embora a eleição do gestor pela comunidade escolar seja uma das formas reconhecidas como das mais democráticas (PARO, 1995; DRABACH e SOUZA, 2014; DOURADO, 2001), não é suficiente para garantir a sua efetivação:

Uma sociedade [escola] democrática, não é, portanto, aquela na qual os governantes [gestores] são eleitos pelo voto. A democracia pressupõe uma possibilidade de participação do conjunto dos membros da sociedade em todos os processos decisórios que dizem respeito à sua vida cotidiana, sejam eles vinculados ao poder do Estado ou a processos interativos cotidianos, ou seja, em casa, na escola, no bairro etc. (OLIVEIRA, 2005, p. 11).

No âmbito das instituições de ensino, portanto, o exercício da democracia implica também na participação em outras ações e instâncias que definem os seus rumos, que se consubstanciam na elaboração dos seus documentos norteadores.

b) Participação dos profissionais da educação na elaboração dos projetos orientadores institucionais

A participação dos profissionais da educação na elaboração dos projetos pedagógicos da escola encontra respaldo legal nos art. 13, I⁶ e 14, I⁷ da LDB (BRASIL, 1996). Entretanto, embora o Plano Nacional de Educação (2014-2024) tenha definido como estratégia para efetivar a gestão democrática a participação no projeto político pedagógico (19.6), esse dado não foi objeto de análise no Relatório do 3º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação – INEP (BRASIL, 2020).

Drabach e Souza (2014) defendem a importância da participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico que orienta as instituições:

A construção coletiva do PP se constitui numa situação concreta de superação das relações hierárquicas e autoritárias. Significa incluir toda a comunidade escolar no processo de tomada de decisões importantes sobre os rumos da escola, e, sobretudo, significa caminhar na direção da superação da dualidade entre teoria e prática e entre os que elaboram e os que executam as tarefas na escola. A participação de todos na construção do PP favorece a corresponsabilidade e o controle da sua concretização (DRABACH; SOUZA, 2014, p. 233).

O IF pesquisado, criado em 2008, elabora seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com vigência de cinco anos e, portanto, já elaborou três documentos: a) período de 2009 – 2013; b) período

6 Art. 13 “Os docentes incumbir-se-ão de: I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

7 Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.

de 2014 – 2018; c) período de 2019 – 2023. Assim, os participantes da pesquisa foram questionados se participaram em atividades de elaboração/revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os dados apontam que 15 professores se envolveram nessas atividades e 15 não. A representação dos técnicos foi equivalente, pois 11 participaram e 11 não. Quando questionados sobre a forma de participação, 8 professores indicaram as reuniões gerais envolvendo professores e direção e os 11 técnicos destacaram os grupos de discussão, respondendo questionários, membros de comissões, reuniões, conselhos e plenárias.

Considerando que o PDI é um documento de abrangência institucional, é positivo o percentual de participação, já que dentre os pesquisados há a possibilidade de haver servidores ingressantes na instituição após a última revisão do documento e, portanto, ainda não tiveram a oportunidade de participar dessa discussão.

No tocante à gestão dos cursos, os pesquisados foram inquiridos se participam de atividades envolvendo a revisão do Projeto Pedagógico de Cursos e 28 (93,3%) professores responderam que sim e 2 (6,7%) que não. Dos técnicos administrativos, 15 responderam que não (68,2%) e 7 que sim (31,8%). Aos que confirmaram a participação, foi solicitado que detalhassem como ocorreu o processo e, como a questão era aberta, as respostas foram agrupadas por segmento e encontram-se descritas na sequência:

- Professores: a) participação em reuniões do Núcleo Docente Estruturante (NDE) e do colegiado de curso para discussão de normas (11); b) participação na elaboração da proposta de alteração do Projeto Pedagógico de Curso (PPC) adequando as ementas, objetivos e referências das disciplinas e perfil profissional (13); c) membro da comissão de revisão do PPC (4); d) coordenação do processo de revisão do PPC, pesquisando e participando de cursos, lendo a legislação, discutindo sugestões de adequação à realidade do Campus (1); e) discussões para o desenvolvimento técnico e humano do alunado frente aos desafios (1).

- Técnicos administrativos: a) participação como membro em reuniões de colegiado para definição da matriz curricular e elaboração das ementas (4); b) como membro de comissão e conselhos superiores designados por portaria (3).

Considerando que não é suficiente a elaboração dos documentos norteadores, já que as metas nele traçadas precisam ser efetivadas no cotidiano, os participantes foram questionados se conhecem indicadores que avaliam os cursos oferecidos pela instituição (IDEB, Enade, conceito do curso INEP, Olimpíadas etc.) e os dados indicam que 23 (76,7%) professores conhecem tais indicadores e 7 (23,3%) não. Dentre os técnico-administrativos 12 (54,5%) responderam que conhecem e 10 (45,5%) não conhecem. Nos dois grupos o Enade foi o indicador mais apontado pelos respondentes.

Os dados das duas questões indicam que a participação dos professores é mais efetiva, tendo em vista a descrição das atividades realizadas. Já os técnicos administrativos têm participação mais passiva no processo. Este contexto está relacionado às atividades desempenhadas pelos segmentos, uma vez que os técnicos administrativos desempenham importantes tarefas de apoio ao processo ensino-aprendizagem, que é desenvolvido efetivamente pelos professores.

Outra questão feita aos participantes foi o que, na sua visão, tem sido a prioridade dos gestores no desenvolvimento dos cursos que a instituição oferece. Os professores apontaram aspectos relativos ao ensino (13 respostas), as questões administrativas (8 respostas), a pesquisa e extensão (3 respostas), a formação docente (2 respostas) e outros aspectos (4 respostas). Os técnicos administrativos enfocaram a preocupação com a infraestrutura para oferta dos cursos (11 respostas), a qualidade de ensino (6 respostas), a capacitação docente (2 respostas) e 4 não souberam responder.

Dentre as funções do gestor escolar também está o acompanhamento ao processo pedagógico realizado em sala de aula e 20 professores (66,7%) acreditam que não há acompanhamento dos gestores; 6 (20%) alegam haver tal acompanhamento e 4 (13,3%) relataram não ter dados para responder à questão. Entre os técnicos administrativos, 3 (13,6%) pontuaram não existir tal acompanhamento, 2 (9,1%) acreditam haver acompanhamento e 17 (77,3%) não souberam responder. Importa concluir, portanto, que a gestão pedagógica é a área de menor atuação do gestor e, portanto, um dos seus principais desafios.

Relacionado às atividades de apoio e suporte dos gestores aos professores e técnicos, foi possível identificar que 18 professores afirmaram ter recebido auxílio dos gestores no acompanhamento e desenvolvimento de suas atividades e 12 mencionaram não receber auxílio. No caso dos técnicos administrativos, 15 relataram receber auxílio dos gestores, enquanto 7 informaram que não recebem essa assistência.

Dentre os professores que declararam receber auxílio: 5 identificam ações relacionadas a cursos de formação complementar e rápidas respostas às dúvidas; 5 mencionaram suporte financeiro, físico, emocional e pedagógico oferecido aos estudantes que são assegurados pelos gestores; 2 indicaram o envolvimento dos coordenadores de cursos em reuniões de planejamento; 2 apontaram a realização de atividade com as turmas, com foco na resolução de problemas e ajuste de demandas; 1 apontou disponibilidade no desenvolvimento de ações para atendimento educacional especializado nos núcleos de ações afirmativas.

Nas respostas dos 15 técnicos foram encontradas similaridades com as dos professores: 5 apontaram a disponibilidade de serem ouvidos e disposição para o diálogo por parte do gestor; 4 indicaram reuniões para tomada de decisão; 2 referenciam o apoio e infraestrutura necessários; 1 considerou importante a informação do valor orçamentário para execução das atividades do Campus; 1 apontou a participação em cursos de capacitação, autonomia no desenvolvimento das atividades, condições de infraestrutura; 1 salientou apoio superficial, já que o trabalho depende totalmente do patrocínio executivo da “alta gestão”.

O exercício da democracia exige a disposição ao diálogo que implica na participação dos sujeitos envolvidos na tomada das decisões de forma consciente e comprometida, sendo necessária disposição, trabalho em equipe e redistribuição de responsabilidades. Assim, para indicar aspectos relativos à participação da/gestão, os pesquisados foram indagados se participam de reuniões com os diretores e coordenadores de cursos do *Campus* para tratar de atividades relativas à gestão e 25 responderam que sim (83,3%) e 5 que não (16,7%). Já de 22 técnicos administrativos, 12 responderam afirmativamente (54,5%) e 10 responderam não (45,5%). Os que afirmaram ter participado de reuniões foram indagados se nelas foram tratados os objetivos e metas previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e as respostas foram: 14 professores responderam que sim (56%) e 11 responderam que não (44%). Dos 12 técnicos administrativos, 8 responderam que sim (66,7%) e 4 responderam que não.

A participação, de acordo com Libâneo (2008, p. 102), “[...] é o principal meio de assegurar gestão democrática na escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”. Os dados da pesquisa indicam, portanto, que se a realização de reuniões para planejamento e acompanhamento da execução das ações previstas no PDI é um indicativo de participação, a gestão do IF em estudo pode ser considerada participativa.

Constata-se também que a participação dos professores nas reuniões é mais intensa que a dos técnicos administrativos, mas quando se refere a participação no desenvolvimento do PDI, o índice de participação dos professores diminui consideravelmente. Segundo Paro (2007) a participação não deve reduzir-se aos processos decisórios, mas incluir a elaboração e execução dos planos e projetos, haja vista que não basta compartilhar o poder de decisão, mas partilhar responsabilidades na concretização das ações.

c) Participação nas instâncias colegiadas

A LDB, Lei nº 9.394/96, elegeu a participação da comunidade escolar e local em conselhos ou equivalentes como um dos princípios da gestão democrática (art. 14, II) e o Plano Nacional de Educação (2014-2024) a contemplou em quatro das oito estratégias para a efetivação da meta 19, ou seja, as estratégias 19.2, 19.3, 19.4 e 19.5 (BRASIL, 2014). No Relatório do 3º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação – INEP (BRASIL, 2020), o alcance dessas metas é avaliado por meio de cinco indicadores (19B a 19F) e os dados apontam para as seguintes conclusões:

a) 19B - existência de colegiados intraescolares (conselho escolar, associação de pais e mestres, grêmios estudantis): “constatou-se a presença de 37,60% de conselhos escolares, associações de pais e mestres e grêmios estudantis nas escolas públicas brasileiras” (2020, p. 382). Quanto a presença desses colegiados nas instituições escolares por rede de ensino, os dados indicam 47,92% da rede federal, 55,19% na rede estadual e 32,63% na rede municipal (p. 383).

b) 18C - existência de colegiados extraescolares nas unidades federativas: “[...] todas as unidades federativas (100%) possuem Fóruns Permanentes de Educação, Conselhos Estaduais de Educação, Conselhos de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb e Conselhos de Alimentação Escolar” (2020, p. 388).

c) 19D - condições de funcionamento dos referidos conselhos por unidade federativa: há dez estados (Amapá, Bahia, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Rondônia, Roraima, Sergipe e Tocantins) e o Distrito Federal que atingem 100% de conselhos dotados de infraestrutura adequada e formação de conselheiros, três (Acre, Amazonas e Paraná) tem percentual de 83,3% nesses quesitos e os demais estados ficam abaixo da média nacional (79,01%).

d) 18E - existência de colegiados extraescolares nos municípios e 19F - condições de funcionamento dos referidos conselhos: “os Conselhos Municipais de Educação, Conselhos de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb, Conselhos de Alimentação Escolar e Fóruns Permanentes de Educação estão presentes em 83,89% dos municípios e 60,39% deles possuem infraestrutura para seu funcionamento e capacitação de seus conselheiros” (2020, p. 386).

O IF lócus da pesquisa tem como instâncias colegiadas previstas no seu ato legal de criação (Lei nº 11.892/2008) o Colégio de Dirigentes - composto pelo Reitor, Pró-Reitores e Diretor-Geral de cada campi - e o Conselho Superior, que conta com a representação paritária dos seguintes segmentos: docentes, estudantes, servidores técnico-administrativos, egressos, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes.

Quanto às instâncias colegiadas presentes nos campi, a matéria é disciplinada no Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2023) que, no item 9.3 (p. 439), apresenta como órgãos colegiados o Conselho do *Campus* e três Comissões Permanentes: 1. Comissão de Avaliação e Gestão de Ações de Ensino (CAGE); 2. Comissão de Avaliação e Gestão de Projetos de Pesquisa e Inovação (CAGPPI); 3. Comissão de Avaliação e Gerenciamento de Ações de Extensão (CGAE). Referido texto legal remete a descrição pormenorizada da composição e de funcionamento desses órgãos ao Regimento dos *campi*, em conjunto com o Regimento Complementar do *campus*.

O Regimento Interno do Campus lócus da pesquisa detalha a composição e as atribuições do Conselho de Campus. Dele participam, além do Diretor Geral, de forma paritária e eleitos pelos pares, representantes dos servidores docentes, dos técnicos administrativos, dos discentes, dos egressos e da comunidade externa.

Quanto às comissões, além das três já definidas no PDI, o Regimento Interno do Campus acrescenta outras seis comissões, cuja composição depende da matéria objeto de deliberação/consulta, mas de modo geral prevê a participação de representantes de docentes e/ou técnicos administrativos.

O Regimento Complementar do Campus, por sua vez, acrescenta como órgãos colegiados consultivos o Colegiado de Coordenadores de Curso, o Colegiado de Laboratórios e o Colegiado de Indissociabilidade do Ensino, Pesquisa e Extensão e mais vinte órgãos identificados como “Comissões e outros Órgãos Suplementares e de Apoio”, dentre os quais há núcleos, comissões, coordenações, Grêmio Estudantil, Associação de Pais e Servidores e o Diretório Central dos Estudantes – DCE.

A análise dos documentos legais permite concluir que há um grande número de instâncias de caráter deliberativo ou consultivo no IF pesquisado que proporcionam a participação da comunidade escolar na gestão da instituição, especialmente os docentes, técnico-administrativos e discentes.

Nesta direção, os pesquisados foram questionados se participam de órgãos de representação, como conselhos, colegiados, núcleos, comissões, grupos de trabalho etc. De acordo com os dados coligidos, dos 30 professores, 29 responderam que sim (96,7%) e 1 que não (3,3%). Já 18 (81,8%) técnicos administrativos responderam afirmativamente e 4 (18,2%) que não. Os professores indicaram maior participação nos colegiados (29), comissões (22) núcleos (20), conselhos (15) e grupos de trabalho (12). Essa participação se deve ao fato da existência das normativas anteriormente mencionadas que deliberam sobre a necessidade dessa participação.

Já a participação dos técnicos administrativos está restrita a comissões (15), conselhos (9), grupos de trabalho (8) e núcleos (6), dentre outros de menor incidência. Comparativamente, há menor participação dos técnicos administrativos, já que há menos instâncias de representação e isso pode estar relacionado às matérias tratadas nesses órgãos colegiados, que se coadunam mais às atividades dos professores.

A instituição pesquisada conta com várias instâncias consultivas e deliberativas, o que permite a participação e o exercício da democracia. De acordo com Lück (2009, p. 71) “[...] a democracia pressupõe muito mais que tomar decisões, ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva”. A participação dos professores e técnicos administrativos deve ser intensa de forma que possa promover a redução de desigualdades, tornando-se uma gestão unitária para obter a interação entre os direitos e deveres de cada um para criação e compartilhamento de valores, resultando num conjunto de esforços para o alcance dos objetivos definidos pela instituição de ensino.

Como a participação exige comunicação, a pesquisa também avaliou como essa se efetiva entre os gestores e comunidade escolar, visto que se parte do pressuposto que o exercício da democracia se faz sobretudo, pela possibilidade de diálogo, pois sem ele “[...] não há espaço para a contradição, para o pensamento diferente, para diversidade de opiniões, o que significa que, sem contradição, sem diversidade, não há democracia” (SOUZA, 2019, p. 273). Assim, 26 (86,6%) professores opinam que a comunicação é eficiente, enquanto 4 (13,3%) acreditam que não está atingindo os objetivos. Segundo os técnicos administrativos, 17 (77,3%) a consideram eficiente e 5 (22,7%) a julgam deficitária.

Quanto aos meios de comunicação utilizados, 26 professores e 19 técnicos administrativos apontaram o site institucional que divulga notícias do Campus; o e-mail foi lembrado por 23 professores e por 15 técnicos administrativos; as redes sociais (*facebook, whatsapp, instagram, telegram* etc.) foram mencionadas por 22 professores e 15 técnicos; a comunicação feita aos alunos na sala de aula foi citada por

21 professores e 11 técnicos administrativos; a comunicação por meio dos estudantes representantes de turma foi lembrada por 19 professores e 7 técnicos; informações expostas em murais foi o meio indicado por 12 professores e por 2 técnicos administrativos e, finalmente, foi lembrada a reunião com os pais (1 professor e 1 técnico administrativo).

A gestão democrática, diante das inúmeras formas de se gerir uma instituição de ensino, é o modo que exige a participação dos sujeitos que nele atuam na tomada de decisões e na elaboração e execução de projetos pertinentes à comunidade escolar (interna e externa). Segundo Souza (2019, p. 273-274)

[...] a democracia somente tem força quando penetra e transforma as relações sociais concretas. E isso demanda colocar a democracia em ação, vale dizer, para além do princípio, implicá-la como procedimento. Mas, se os sujeitos não estão dispostos ao diálogo, pouco espaço restará, de fato, à democracia.

Por meio da gestão democrática é possível, então, descentralizar o poder das mãos de uma única pessoa, atribuindo participação e responsabilidade aos sujeitos envolvidos e interessados com o contexto educacional e na promoção da educação profissional, científica e tecnológica, em todos os níveis e modalidades, impulsionando o desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea.

Considerações Finais

O presente trabalho buscou trazer à cena um retrato da participação dos profissionais da educação no âmbito de um IF, de modo a efetivar a gestão democrática, considerado um dos princípios fundamentais que devem nortear o ensino no país, segundo a legislação vigente.

Uma instituição de ensino tem como marca a heterogeneidade de sua comunidade escolar em diversos aspectos e, por isso, trabalhar de forma conjunta tornou-se condição necessária e desafio para a efetivação da gestão democrática. Ao realizar a gestão baseada no trabalho coletivo e estimular ações compartilhadas entre seus servidores, cada instituição de ensino tende a melhorar a qualidade das atividades que desenvolve para a comunidade, realizando sua maior tarefa, ou seja, o cumprimento de sua missão, seus valores, princípios e finalidades e com isso, a construção dos seus documentos orientadores, como o Plano de Desenvolvimento Institucional ou o Projeto Pedagógico.

Consoante os resultados apresentados, a investigação possibilitou evidenciar que a instituição pesquisada dispõe de vários mecanismos de participação de professores e técnicos administrativos na gestão que se materializam em três pilares básicos para a efetivação da gestão democrática: as formas de provimento dos cargos de gestão, a participação na elaboração dos documentos norteadores do trabalho institucional e a participação em órgãos de representação.

No que diz respeito ao provimento dos cargos de gestão, embora o PNE (2014-2024) tenha como meta a seleção de diretores por meio de processo seletivo qualificado e eleição com participação da comunidade escolar e as instituições federais tenham 10,69% de seus gestores escolhidos com base nos dois quesitos, quando se trata de eleições soma-se 59,83%, superando 70% dos gestores escolhidos com a participação da comunidade escolar. No caso dos IFs, por força das normativas que os instituíram, o provimento dos cargos ocorre por meio de eleições com a participação de professores, servidores técnico administrativos e discentes, o que é um aspecto que contribui para a efetivação da gestão democrática.

A definição das linhas orientadoras da ação da instituição está expressa no Plano de Desenvolvimento Institucional e seus desdobramentos em cada Campus. Assim, por meio das respostas obtidas no questionário foi possível constatar que, referente ao segundo pilar da gestão democrática, também nesse quesito o IF proporciona a participação dos profissionais da educação, já que metade dos pesquisados participou da elaboração/revisão do documento, sendo que essa participação se amplia consideravelmente quando se trata da elaboração dos projetos pedagógicos de curso. Também analisamos como tem sido o desempenho dos gestores no acompanhamento das ações propostas nos documentos orientadores e, na visão dos pesquisados, na maioria dos quesitos incluídos no questionário os gestores desempenham a contento essas funções, promovem canais de comunicação com os demais segmentos da comunidade, o que impulsiona a participação dos profissionais da educação.

O terceiro pilar da efetivação da gestão democrática é a participação em instâncias colegiadas, e com a análise dos documentos normativos institucionais foi possível constatar que são muitos os mecanismos de representação, tanto a nível central quanto em cada Campus. Essa participação é confirmada com os dados do questionário que indica que a quase totalidade dos pesquisados participa de uma ou mais instância colegiada, o que fortalece o exercício da democracia. Assim, concordamos com Drabach e Souza (2014) que destacam que a participação na escolha dos gestores, na construção de documentos orientadores das ações institucionais e nas instâncias de representação, por si só, não é suficiente para garantir a efetivação de ambientes democráticos, mas potencializam o diálogo, a participação e a expressão dos anseios da comunidade escolar.

Diante destas considerações, este estudo ajudou na compreensão de que a busca pela democratização da educação e, conseqüentemente, pela implementação da gestão democrática, requer que cada IF exerça a sua autonomia e fomente a participação dos seus segmentos para atuarem de forma efetiva nos processos decisórios da instituição, possibilitando o desenvolvimento da ação educativa.

Referências

- ARAÚJO, R. B. M. A nova gestão pública, a regulação da educação e a gestão democrática no contexto dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. 2014. 214f. **Tese** (Doutorado em Educação) - Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/17784/1/TESE%20ROSEMEIRE%20ARAUJO.pdf>>. Acesso em: 07 fev. 2021.
- ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liberlivros, 2005.
- BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 16 abr.2021.
- BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso: 16 abr. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 16 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.005**, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm>. Acesso em: 16 abr. 2021

BRASIL. MEC/INEP. Relatório do 3º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação – INEP. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2020. Disponível em: <<https://anped.org.br/news/relatorio-do-3o-ciclo-de-monitoramento-das-metas-do-plano-nacional-de-educacao-inep>>. Acesso em: 06 maio 2021.

CURY, C. R. J. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, M. A. M. (org.). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2005, p. 15-21.

DOURADO, L. F. A escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001, p. 77-95.

DRABACH, N.; SOUZA, A. R. Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da educação no Brasil. **Revista Pedagógica**, v. 16, n. 33, p. 221-48, jul./dez. 2014.

GADOTTI, M. Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional. Brasília: **Conae**, p. 1-25, 2014a. Disponível em: <<https://www.jaciara.mt.gov.br/arquivos/anexos/05062013105125.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S.; Et. al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

OLIVEIRA, I. B. (org.). **A democracia no cotidiano da escola**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A/SEPE, 2005.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PARO, V. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

SOUZA, A. R. de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**. Belo Horizonte: UFMG, v. 25, n. 03, 2009, p.123 - 140. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWVkxxbhpGkqvcfkvKH/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 18 maio. 2021.

SOUZA, A. R. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 103, p. 271-290, abr./jun. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/jFQH8xLn3TRvn964X7HCD6f/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 20 abr.2021.

STAKE, R. E. **A arte de investigação com estudos de caso**. Lisboa: Gulbenkian, 2007.

XAVIER, C. C. V. L.; AZEVEDO, J. F. de. **Gestão democrática na educação profissional e tecnológica: um olhar para a participação estudantil na (re)construção do espaço pedagógico**. Aracaju, IFS, 2019, 176p.