

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

DISSERTAÇÃO

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO INSTITUTO
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
AMAPÁ: UMA EXPERIÊNCIA DO PERCURSO**

TATIANA DUARTE DA SILVA

2019



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

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ: UMA
EXPERIÊNCIA DO PERCURSO**

TATIANA DUARTE DA SILVA
Sob a Orientação da Professora
Dra. Amparo Villa Cupolillo

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,

**Seropédica, RJ
Dezembro de 2019**

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

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

S586p SILVA, TATIANA DUARTE DA , 1980-
O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ: UMA
EXPERIÊNCIA DO PERCURSO / TATIANA DUARTE DA SILVA. -
Seropédica, 2019.
54 f.: il.

Orientadora: Amparo Villa Cupolillo.
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Educação
Agrícola, 2019.

1. Cultura colaborativa. 2. gestão democrática. 3.
planejamento. 4. participação. 5. projeto político
pedagógico. I. Cupolillo, Amparo Villa , 1963-
orient. II Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola
III. Título.

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de
Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 "This study was
financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil
(CAPES) - Finance Code 001"

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

TATIANA DUARTE DA SILVA

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: 18/06/2019.

Amparo Villa Cupolillo, Dra. UFRRJ

Ana Maria Dantas Soares, Dra. UFRRJ

Elizabete Cristina Ribeiro Silva Jardim, Dra. SME

*Planejamento só tem sentido se o sujeito
coloca-se numa perspectiva de mudança.*

Celso Vasconcelos.

As minhas irmãs, Naylê Gonçalves e Nayana Holanda, ao Gilson Silva representando os familiares e amigos pela energia transmitida e por acreditarem sempre na minha capacidade e nunca me fazerem desistir apesar dos enormes obstáculos superados.

Aos meus filhos, Ana Clara Ribeiro, Guilherme Silva e Vitório Silva(in memorian) aos quais os dedico meu amor diário e eterno e que serão sempre a minha motivação e meus maiores incentivos para ser uma mãe e profissional de referência na vida e na lembrança de meus frutos queridos.

Aos meus Pais: Waldir Ribamar Monteiro da Silva e Deusa Ely Duarte da Silva por todos os ensinamentos e cuidados ao longo de minha vida.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade de me dar a vida novamente, saúde e ter a chance de finalizar mais uma importante etapa dessa passagem.

Ao meu pai, com quem chorei em todas as vitórias e tristezas alcançadas, e por tanta cumplicidade ao longo dessa vida.

À minha mãe que sempre me incentivou a estudar e buscar meus próprios caminhos no bem.

Aos meus filhos, pela compreensão, amor e companheirismo fiel de todos os momentos.

Às minhas irmãs Naylê e Nayana, que sempre me apoiaram e vibraram com minhas conquistas.

Às minhas amigas que estiveram ao meu lado no momento em que eu mais precisei de apoio, Carla e Norma tão incansáveis e tão humanas.

A minha orientadora querida, profa. Amparo Villa Cupolillo pelas orientações e disponibilidade em estar comigo ao longo desses anos, por sua compreensão e bravura, avaliando sempre com muita exigência minhas produções.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, que fizeram parte desse processo de formação.

Aos servidores do IFAP, que direta ou indiretamente, colaboraram para a realização deste Mestrado, em especial, aos que prontamente, aceitaram participar desta pesquisa.

Ao ex-Reitor Pró-tempore do IFAP, professor Emanuel Alves de Moura, que gentilmente captou este magnífico convênio e nos oportunizou usufruir deste tão renomado Curso.

A profa. Angela Utzig que foi a minha maior luz no momento que me submetia a seleção e por acreditar na minha capacidade

A Reitora Marialva Almeida e aos Diretores Geral e de Ensino do Campus Macapá, Marcio Prado e Alessandro Oliveira pela receptividade, apoio e contribuição com a minha pesquisa.

Agradeço aos meus familiares pelo apoio e compreensão pelos muitos momentos ausentes, em especial a meu primo Luiz Otávio (in memoriam em 2013), a minha vizinha Deuzalinda Duarte, a tia querida, Vijuca e aos meus tios Luis Carlos e Carlos Biondi e ao querido Dr. Moisés, a quem tinha muito apreço, todos in memoriam no ano de 2019.

E todos aqueles que de alguma forma, citado ou não, colaboraram para a realização deste trabalho: muito obrigada.

RESUMO

SILVA, Tatiana Duarte da. **O Projeto Político Pedagógico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá: Uma experiência do percurso.** 2019, 53f. (Dissertação, Mestrado em Educação Agrícola). Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica-RJ, 2019.

Esta dissertação teve como objetivos analisar a experiência do percurso de produção de um elemento do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, do Instituto Federal do Amapá – IFAP, o seu Projeto Político Pedagógico; conceituar a gestão participativa e colaborativa; delimitar a realização de uma pesquisa-ação no âmbito do IFAP com atores que fazem parte do processo de elaboração do PPP/PDI/IFAP e analisar a coleta de dados sobre o processo de elaboração do PPP/PDI/IFAP. Partiu do pressuposto de que todo e qualquer planejamento de gestão precisa ter a participação, o efetivo envolvimento e o comprometimento das pessoas que fazem a empresa/instituição funcionar no dia-a-dia. O IFAP foi criado em 29 de dezembro de 2008, pela Lei nº 11.892, que transformou a Escola Técnica Federal do Amapá – ETFAP - em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá - IFAP, vinculado ao Ministério da Educação. Diante da minha formação acadêmica inicial e experiência profissional, senti-me desafiada a apresentar dados e analisar o percurso dessa construção, da qual fiz parte como sujeito implicado. A metodologia utilizada foi embasada na pesquisa-ação (GIL, 2007 e Thiollent, 2009), utilizando as ferramentas do Diário de Bordo da pesquisadora e da coleta de dados, através de uma entrevista escrita, do tipo questionário aberto e fechado, com um grupo dos participantes. Para a análise também foi necessário recorrer ao PDI/IFAP. O trabalho teve como referência autores do campo da educação, que trabalham com planejamento educacional, bem como os que defendem a perspectiva de uma escola cidadã e participativa, além de autores que discutem o projeto político pedagógico em suas múltiplas dimensões. A pesquisa trouxe à tona as dificuldades na implementação de um processo de discussão participativa, sobretudo numa instituição ainda muito nova, em construção de seus quadros docente e técnico, em que muitos dos atores ainda estão se aproximando desses desafios, se apropriando das terminologias e dos processos de elaboração, mas demonstrou que o exercício da tomada de decisões coletivas deve ser permanente e avaliado para que se possa verificar se está surtindo o efeito desejado. Deixou claro ainda que o papel dos gestores é fundamental no sentido de criar as condições objetivas para que o processo de construção dos documentos que vão direcionar as ações presentes e futuras seja representativo da comunidade envolvida e possa, inclusive, propiciar novas formas de gestão numa perspectiva participativa.

Palavras chave: Cultura colaborativa, gestão democrática, planejamento, participação, projeto político pedagógico.

ABSTRACT

SILVA, Tatiana Duarte da. **The Political Project Pedagogical of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amapá: A journey experience.** 2019, 53p. (Dissertation, Master in Agricultural Education). Institute of Agronomy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica-RJ, 2019.

This dissertation aimed to analyze the experience of the production path of an element of the Institutional Development Plan - PDI, of the Federal Institute of Amapá - IFAP, its Political Pedagogical Project; conceptualize participatory and collaborative management; delimit the conduct of an action research under the IFAP with actors that are part of the PPP / PDI / IFAP elaboration process and analyze the data collection on the PPP / PDI / IFAP elaboration process. It started from the assumption that any and all management planning needs to have the participation, effective involvement and commitment of the people who make the company / institution work on a daily basis. IFAP was created on December 29, 2008, by Law 11.892, which transformed the Federal Technical School of Amapá - ETFAP - into the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amapá - IFAP, linked to the Ministry of Education. In view of my initial academic training and professional experience, I felt challenged to present data and analyze the course of this construction, of which I was a part as an implicated subject. The methodology used was based on action research (GIL, 2007 and Thiollent, 2009), using the researcher's logbook and data collection tools, through a written interview, of the open and closed questionnaire type, with a group of the participants. For the analysis it was also necessary to use the PDI / IFAP. The work had as reference authors from the field of education, who work with educational planning, as well as those who defend the perspective of a citizen and participatory school, as well as authors who discuss the pedagogical political project in its multiple dimensions. The research brought up the difficulties in the implementation of a participatory discussion process, especially in a still very young institution, in the construction of its teaching and technical staff, in which many of the actors are still approaching these challenges, appropriating terminologies and elaboration processes, but demonstrated that the exercise of collective decision-making must be permanent and evaluated in order to verify if it is having the desired effect. He also made it clear that the role of managers is fundamental in order to create objective conditions so that the process of building documents that will guide present and future actions is representative of the community involved and can even provide new forms of management in a perspective participatory.

Key Words: Collaborative culture, democratic management, planning, participation, political pedagogical project.

LISTA DE SIGLAS

ETFA – Escola Técnica Federal do Amapá
IFAP – Instituto Federal do Amapá
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PPI – Projeto Pedagógico Institucional
PROPESQ – Pró-Reitoria de Pesquisa
PPP – Projeto Político Pedagógico
CONSUP - Conselho Superior
ELAP – Equipe Latino-Americana de Planejamento
ASCOM – Assessoria de Comunicação
SECOM – Seção de Comunicação do Campus Macapá
TA – Técnico Administrativo
TER – Terceirizado
DO – Docente

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Total de vagas, inscritos e ingressantes em 2017	18
Tabela 02: Cronograma de elaboração do Projeto Pedagógico do Campus Macapá.....	26
Tabela 03: Quadro do Marco Referencial/PPP	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA	3
2.1	Gestão Democrática.....	3
2.2	Participação na escola.....	9
2.3	Planejamento e Projeto Político Pedagógico	11
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	13
3.1	Descrição da Metodologia da Pesquisa	13
4	IFAP: uma experiência de gestão	16
4.1	Breve panorama dos Institutos Federais no contexto nacional	16
4.2	O IFAP e seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	17
4.3	Processo de construção do Projeto Político Pedagógico do Campus Macapá – Apontamentos sobre o diário de bordo da pesquisadora	19
4.4	Processo de construção do Projeto Político Pedagógico do Campus Macapá – Análise dos questionários com docentes e coordenação pedagógica	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
6	REFERÊNCIAS	34
7	ANEXOS	36
	Anexo A - Portaria 173-A de 01 de agosto de 2018	37
	Anexo B – Portaria 178 de 01 de agosto de 2018	38
	Anexo C – Resultado das Entrevista através de questionário para professores, docentes e membros da comissão do PPP	39
8	APENDICES	47

1 INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá –IFAP – oriundo da antiga Escola Técnica Federal do Amapá, instituída pela Lei nº 11.534, de 25 de outubro de 2007, foi criado como entidade de natureza autárquica, vinculada ao Ministério da Educação, nos termos da Lei nº 3552, de 16.02.1959.

Em 29 de dezembro de 2008, a Lei nº 11.892 *transforma* a Escola Técnica Federal do Amapá – ETFAP - em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá - IFAP, vinculado ao Ministério da Educação, com natureza jurídica de autarquia, sendo detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

O IFAP é regido pelos atos normativos, pela legislação federal e pelos seguintes instrumentos normativos: Estatuto; Regimento Geral; Resoluções do Conselho Superior; Atos da Reitoria. Dispõe do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI -, requisito imprescindível para reconhecimento e avaliação de seus cursos, de acordo com o Decreto nº 5.773, de 2006. O conteúdo mínimo do PDI está definido pelo artigo 16 deste decreto, e a partir do Fórum de Pró-Reitores de Desenvolvimento Institucional (FDI) foi apresentado o resultado das reflexões desse fórum instruindo todos os Institutos Federais na construção de seu instrumento de planejamento institucional. Conforme este decreto, a cada cinco anos, o Instituto Federal deverá elaborar um novo PDI. O IFAP por se constituir como autarquia federal com características específicas, tem a obrigatoriedade de também elaborar anualmente o seu Plano de Ação contendo as estratégias, as ações e as metas para cada ano de vigência do PDI.

O PDI, que é visto como um instrumento que subsidia e orienta as ações de Gestão da Instituição, baseado no planejamento institucional, possui a elaboração de três versões para períodos de exercícios distintos, são eles: 2011-2014; 2014-2018 e o atual 2019-2023 por várias Comissões constituídas para a construção deste documento referente a cada exercício, entre elas uma Comissão Central e outras doze Comissões Temáticas. Minha análise se dá no que fora produzido pela Comissão do **Projeto Pedagógico Institucional – PPI/PPP**, uma das Comissões Temáticas.

Sou formada em Pedagogia há 16 anos e por este período atuo na área de gestão e pela metade do tempo, em docência no Ensino Superior, concomitantemente. Tenho duas Especializações, uma em Supervisão/Coordenação Pedagógica e outra em Gestão Pública e Planejamento Governamental por Resultados. No campo profissional sempre me envolvi em processos democráticos de gestão, sejam eles, já existentes ou que ainda teria o desafio de estimular e implantar através da minha gestão. Na empresa privada em que trabalhei nos últimos cinco anos, este processo era inexistente, porém, enquanto defensora deste limiar fundamental para uma boa gestão, tinha algo que me provocava a estimular no grupo: a participação, a cultura colaborativa, praticando o malabarismo de conciliar a participação sem “ameaçar” os efeitos da relação capitalista, predominante no contexto da empresa privada.

Entendo que todo e qualquer planejamento de gestão precisa ter a participação, o efetivo envolvimento e o comprometimento das pessoas que fazem a empresa/instituição funcionar no dia-a-dia. Desta forma, diante da minha formação acadêmica inicial e experiência profissional, senti-me desafiada a apresentar dados e analisar o percurso dessa construção que se deu no IFAP e da qual fiz parte, como sujeito implicado. O objetivo geral desta pesquisa foi o de analisar a experiência do percurso de produção de um elemento do PDI do IFAP - o PPP. Assim, os objetivos específicos foram: a) Conceituar a gestão participativa e colaborativa; b) Delimitar a realização de uma pesquisa-ação no âmbito do IFAP com atores que fazem parte do processo de elaboração do PPP/PDI/IFAP e c) Analisar a coleta de dados sobre o processo de elaboração do PPP/PDI/IFAP.

A metodologia utilizada foi uma pesquisa-ação organizada através e um Diário de Bordo da pesquisadora e da coleta de dados através de uma entrevista escrita do tipo questionário aberto e fechado com um grupo dos participantes. Para a análise também foi necessário recorrer ao PDI/IFAP.

Assim, o trabalho se estrutura em Introdução, três capítulos teóricos e considerações finais, além das referências bibliográficas e os elementos pós textuais. No primeiro capítulo trazemos um panorama teórico sobre a gestão escolar. Neste primeiro capítulo conceituamos gestão democrática, cultura colaborativa, participação e planejamento, tendo como autores principais: Barroso (2019), Veiga (2004), (2012) e Lima (1992), (2018) e (2019). Especialmente para referenciar uma escola cidadã e participativa trazemos Padilha (2008) e Gadotti (2010) e Vasconcelos (2007) para tratar de projeto político e pedagógico ao lado de Padilha (Ibid.) e Veiga (Ibid.). No capítulo sobre a metodologia da pesquisa, o suporte teórico é de Gil (2007), Thiollent (2009) que referencia a pesquisa-ação e Weber (2009) e Hess (2006) que tratam do uso de diários na pesquisa acadêmica. Já no terceiro capítulo realizamos a análise da experiência vivida da pesquisadora no processo de elaboração do PPP/PDI/IFAP utilizando os autores já citados para fundamentar a vivência da prática da pesquisa-ação realizada. Nos anexos são incluídas as portarias que confirmam minha participação e as entrevistas via questionário que realizei na íntegra com alguns sujeitos participantes. Já nos apêndices foram inseridas as perguntas da entrevista questionário e também meu diário de bordo completo.

2 GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

2.1 Gestão Democrática

Discutir a escola como reflexo de todos os efeitos sociais, fortalece a necessidade de entender a educação como um processo constantemente modificável, influenciador, inconstante e liderado por pessoas que buscam na participação uma alternativa de integrar para dirimir as adversidades coletivamente.

Assim, entende-se a gestão como algo inerente a todos os sujeitos envolvidos no ato de educar. Para isso, as pessoas precisam ser identificadas como atores tão relevantes quanto estruturas, processos e demais recursos organizacionais.

Para Padilha (2008) existem alguns parâmetros para a realização da gestão democrática no ensino público. São eles: capacitação de todos os segmentos; consulta à comunidade escolar; a institucionalização da gestão democrática, com sua devida regulamentação; a lisura nos processos de definição da gestão e a agilidade das informações e transparência nas negociações. Além desses aspectos, ele aponta os princípios da cidadania e autonomia, necessárias à existência da gestão democrática. Bem, pode inferir que essa cartografia apresenta várias problemáticas para as chefias, já que exige um alto nível de participação da comunidade.

Já em Lima (2019), com base nas pesquisas realizadas ao longo das últimas três décadas, existem três *dimensões* importantes e que se destacam, a serem consideradas quando associadas à gestão democrática no contexto escolar: a eleição, a colegialidade e a participação nas decisões.

A eleição dos membros dos órgãos diretivos, dos principais detentores de cargos nas escolas e dos representantes dos vários corpos com participação nos processos de decisão representa um quesito considerado elementar, especialmente por contraste com a situação longamente vivida durante o regime autoritário e com os seus critérios de nomeação de órgãos unipessoais (reitores e diretores), tendo por base a confiança política entre governantes e personalidades nomeadas. De há muito que são debatidas as vantagens e os inconvenientes das três formas clássicas de escolha dos dirigentes escolares (eleição, concurso, nomeação, e ainda com possibilidade de recurso a uma combinação entre várias formas de designação). A eleição, estando em causa a escolha entre ideários ou distintos projetos político-pedagógicos para a escola é, do ponto de vista democrático, uma opção mais coerente, embora haja que atender a múltiplos fatores, com maior ou menor intensidade democrática, como os critérios de elegibilidade, a definição de eleitor, os processos eleitorais, a duração dos mandatos, as competências a exercer, sabendo-se que a simples eleição não pode ser considerada de forma atomizada e independente do grau de participação. É, todavia, uma regra nuclear da democracia e, nas escolas, também um testemunho e uma prática com potencial impacto numa educação para e pela democracia. (Ibid., p. 05)

Assim, a existência de órgãos colegiados, para o autor, deve ser composta por representantes eleitos dos docentes, dos alunos e dos servidores técnico-administrativos, da comunidade e do poder público, poderá constituir uma alternativa democrática de grande alcance, sobretudo se a participação nos processos de decisão puder ocorrer nas escolas, assim dotadas de certa autonomia e inseridas num contexto de administração escolar de tipo descentralizado.

Para o autor, a opção pela colegialidade dos órgãos parece estar mais próxima de concepções democráticas de cunho participativo, afastando-se de modalidades unipessoais, hoje fortemente conotadas com o exercício da liderança por parte de um executivo eficaz, pois

O poder de decidir, participando democraticamente e com os outros nos respectivos processos de tomada das decisões representa o âmago da democracia e,

consequentemente, sem participação na decisão não é possível conceber uma gestão democrática das escolas na perspectiva do seu autogoverno. (Ibid. p. 06)

Além disso, é necessário observar que

Na verdade, e numa concepção pedagógica mais actualizada, os alunos são considerados, não como objectos da formação, mas como sujeitos da sua formação. Isto significa que as crianças e jovens que frequentam as nossas escolas não devem ser vistas como consumidoras passivas dos conhecimentos transmitidos pelos professores, mas sim como co-produtoras dos saberes, saberes fazeres e saberes ser, necessários ao seu crescimento e desenvolvimento. (BARROSO, 2019, p. 12)

Logo, a participação nas decisões surge como uma dimensão central da gestão democrática das escolas, não apenas pelos fenómenos de participação ativa que são típicos dos processos de organização e mobilização democráticas, mas também porque a participação verdadeira, por meio da capacidade de decidir, confere pleno sentido às práticas de governo democrático das escolas, rompendo com encenações participativas, com rituais, processos e métodos formalmente democráticos, em que se verifica ausência de decisão coletiva.

Assim, a gestão democrática não se limita ao cumprimento das regras e dos processos democráticos, por mais relevantes que estes também sejam, nem reproduz necessariamente as regras procedimentais e outras, uma vez que pressupõe um quadro de autonomia e cidadania, sendo que “A cidadania é aqui entendida como o exercício pleno, por parte da sociedade, de seus direitos e deveres, baseado no exercício da democracia” (PADILHA, 2008, p. 62).

Ou seja, participar é decidir coletivamente e implica o exercício legítimo da capacidade de ingerência. O poder de decidir, participando democraticamente e com os outros nos respectivos processos de tomada das decisões representa o âmago da democracia e, consequentemente, sem participação na decisão não é possível conceber uma gestão democrática das escolas na perspectiva do seu autogoverno. É mesmo essa dimensão político-participativa decisória que confere sentido e substância às dimensões anteriores de eleição e de colegialidade democráticas, pois

Com base nas três dimensões propostas e nas suas diversas possibilidades de articulação teórica e prática, é possível inventariar vários sentidos divergentes da categoria “gestão democrática das escolas”, não apenas marcados pela miscigenação de elementos teóricos e conceituais distintos, mas também por concretizações históricas e político-educativas mais próximas, ou mais distantes, dos ideais democrático-participativos, não raramente remetendo para situações de marcado hibridismo e mesmo para cenários de possível rutura com os valores da democracia (LIMA, 2019. p. 07)

Observa-se que, na administração em geral, a participação tem como princípio o envolvimento dos atores na tomada de decisão e na negociação, considerando as situações de conflito e divergências existentes. Assim, dentro de uma instituição de ensino, a administração precisa estar intrinsecamente relacionada à cultura organizacional, de modo a garantir a participação, a liberdade de expressão e a efetiva atuação de todos os atores, como afirma Barroso (2019), já que

Nesta perspectiva, a actividade das escolas não é (como dizem os economistas da educação) produzir «alunos-formados», mas sim produzir conhecimentos, fornecer os meios e criar as condições para que as crianças e os jovens sejam autores do seu próprio crescimento (físico, psíquico, intelectual, afectivo, moral, etc.). E nesta actividade os professores, outros adultos que exercem funções na escola e os próprios alunos são todos «produtores», ainda que diferentemente qualificados e especializados, mas igualmente responsáveis (p. 15).

Tomando como base nesta pesquisa os estudos de Lima (1992), a cultura naturalmente se institui na escola e serve como modelo que orientará a ação. Num cenário de escola com perfil mais democrático, a cultura organizacional se estrutura de maneira mais integradora, incluyente e cidadã, pois permite a participação de todos os atores, recriando condições e políticas internas que garantam a qualidade, exigência e responsabilidade em consonância com os princípios normativos e na promoção de resultados satisfatórios. Numa escola com perfil mais elitista, o foco é direcionado aos resultados. Desencadeiam-se ações, programas que valorizam mais a meritocracia e a promoção individual, podendo contribuir para uma sólida cultura organizacional fragmentadora, tomando como referência os diferentes graus de partilha cultural. Sobre isso, acreditamos que, como afirma Barroso (2019)

... olhando de um ponto de vista da gestão participativa, não basta dizer que a participação dos alunos na gestão das escolas «é uma aprendizagem da cidadania», mas, mais do que isso, a participação dos alunos na gestão das escolas «é uma condição essencial para a própria aprendizagem». Isto não significa que se minimizem os efeitos educativos da formação cívica e pessoal inerente à vivência democrática que a participação dos alunos na gestão proporciona. Mas que, para além destas razões educativas, é preciso reconhecer aos alunos o direito de interferirem na organização do seu próprio trabalho, em parceria com os outros trabalhadores, no respeito das suas competências próprias e de um modo ajustado à sua idade e esfera de influência. (p. 13)

Dessa forma, compreender a gestão escolar demanda principalmente conhecer os meios, os instrumentos e as formas pelos quais a participação nas decisões e a autonomia se estabelecem, sendo possível, assim, analisar o modelo de gestão praticado, como reforça Veiga

Na trajetória, ao analisar a estrutura organizacional, ao avaliar os pressupostos teóricos, ao situar os obstáculos e vislumbrar as possibilidades, os educadores vão desvelando a realidade escolar, estabelecendo relações, definindo finalidades comuns e configurando novas formas de organizar as estruturas administrativas e pedagógicas para a melhoria do trabalho de toda a escola na direção do que se pretende”. (2004, p. 83)

Neste sentido, Lima (1996) apresenta a ideia de modelos de gestão escolar. Para ele, um modelo de gestão só existe empiricamente na ação e pela ação e, assim, deve estar em contínua reestruturação. Para o autor, na medida em que o modelo de gestão é analisado na ação e confronta novas lógicas, orientações e ações, em uso e em prática efetiva, sua pluralidade se destaca, desenvolvendo e aprimorando um conjunto de novas orientações e práticas, pois

Dado o já referido carácter geral e potencial dos modelos teóricos, e designadamente dos «modelos juridicamente consagrados» acabados de referir, tornase necessário distinguir outros tipos de modelos que encerram orientações concretas e específicas para a acção organizacional e administrativa. Os modelos de orientação para a acção, não sendo indiferentes às possíveis contribuições dos modelos teóricos de referência, comportam regras concretas, traçam estruturas, dão lugar a formas, permitem a acção, conferindo-lhe sentido por referência a um quadro global mais ou menos formalizado. (Ibid., p. 10)

Assim, para o autor, no espaço da escola, a ação é mais eficaz do que modelos teóricos de participação. Ou seja, buscar a participação e a efetiva tomada de decisões traz mais resultado para o ambiente escolar, considerando que “... os modelos de gestão praticados são por natureza plurais e diversificados, em graus variáveis e mesmo no interior de uma dada escola...” (Ibid., p. 13).

Vasconcelos (2007) aponta nesse sentido quando afirma que

O querer, no entanto, não basta. Devemos considerar que o sujeito faz parte de uma realidade maior e que, portanto, sua ação vai depender também dos condicionantes da mesma, qual seja, para que uma ação chegue a se realizar, é preciso que seja historicamente possível; em suam, é preciso *poder*. Esta palavra tem uma significação muito complexa; aqui estaremos assumindo-a como a capacidade ou possibilidade de agir, de produzir efeitos, de realizar. (p. 39)

Ainda em Vasconcelos (Ibid., p. 45) “... devemos considerar que o que modifica a realidade é a ação e não as ideias. No entanto, a ação sem ideia é cega e ineficaz...”. Portanto, a ação necessita de autonomia, liderança e pactuação de ideias conflituosas, reconhecendo que

A autonomia, na escola cidadão, pressupõe, pois, a alteridade, a participação, a liberdade de expressão, o trabalho coletivo na sala de aula, na sala de professores, na escola e fora dela. A educação enquanto de conscientização (desalienação) tem tudo a ver com a própria autonomia e, como esta se fundamenta no pluralismo político-pedagógico, garante a mudança possível no próprio sistema educacional e nos próprios elementos que o integram. Assim, podemos afirmar que os direitos dos alunos serão implicados e respeitados na medida em que, no interior da escola, garantimos a possibilidade de um trabalho voltado para a autonomia pessoal e para a educação cidadã... (PADILHA, 2008, p. 66).

Com esse entendimento consideramos que a gestão democrática está ligada ao exercício da cidadania e da autonomia dentro do espaço da escola.

A gestão democrática no ensino público, prevista no inciso VIII do art. 3º da Lei nº 9.394/96, representa a possibilidade da comunidade escolar discutir a educação que deseja construir em determinada instituição. Esse inciso também revela a necessidade de se adotar estratégias que promovam a participação na administração de uma escola. Esse processo implica o desenvolvimento de instrumentos que favoreçam a atuação igualitária dos sujeitos nas decisões da gestão, que implicam decisões sobre o processo de ensino aprendizagem, tanto de conteúdos a serem trabalhados, como também a vivência de valores democráticos que envolvam, por exemplo, o respeito às diferenças e a aceitação do outro.

Estudos vários no campo das ciências da educação confirmam que estimular a reflexão sobre a organização e a gestão num ambiente colaborativo favorece o aperfeiçoamento de práticas e a consequente melhoria no desempenho das escolas em aspectos como rendimento, produtividade, relações entre os atores, etc., justamente por permitir que a participação seja uma condição necessária para o próprio aprendizado dos atores envolvidos, pois

A democratização da educação básica e superior como direito de todos os cidadãos é uma não somente de governo ou de Estado, mas é também uma aspiração, relativamente manifesta tanto social como individualmente – ainda que de maneira mais ou menos latente -, porém muitas vezes negada pelo exercício da restrição aberta ou velada à efetiva democratização da sociedade brasileira (Veiga e Araújo In Veiga, 2012, p. 11)

No Brasil, a gestão democrática representa um dos princípios da educação na atual lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 2019) e, para ser consolidada no âmbito da escola, requer autonomia e participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão.

Assim, compreender a gestão escolar demanda principalmente conhecer os meios pelos quais a participação nas decisões e a autonomia se estabelecem, sendo possível assim, também, analisar o modelo de gestão praticado. Sobre isso, Gadotti (2010) corrobora do que propõe José Carlos Araújo Melchior que divulgou na ANPAE (Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação) sobre as perspectivas que geram autonomia na escola:

1. Como *autonomia filosófica* que se refere à capacidade de estabelecer valores que são transformados em fins e objetivos;
2. Como *autonomia política*, entendida como autonomia frente à política educacional;
3. Como *autonomia administrativa*, na forma de operacionalizar objetivos político-filosóficos;
4. Como *autonomia pedagógica* que se refere à sua capacidade de definir o currículo da escola; e finalmente,
5. Como *autonomia didática* em relação às atividades de ensino-aprendizagem. (Ibidi. P. 44)

Lima (Ibidi.) argumenta que um modelo de gestão escolar só tem existência empírica na e pela ação e, portanto, se mantém em contínua estruturação. O autor destaca que na medida em que é analisado em ação e passa a ser confrontado com outras lógicas, orientações e ações, em uso e em prática efetiva, o seu caráter plural emerge como uma realidade, passando assim a existir uma pluralidade de orientações e de práticas, pois

Ao escaparmos a um modo de olhar a escola exclusivamente racionalista e legalista, introduzindo-lhe uma dimensão sociológica que não despreze as estruturas e as regras formais, mas que igualmente seja capaz de focalizar os actores e suas acções organizacionais concretas, compreendemos facilmente a ilusão que representa uma concepção de gestão escolar como mera tradução de um «modelo decretado», igual para todas e em todas as escolas, mesmo que formalmente e legalmente seja essa a concepção, expressa ou subentendida, mas não sociologicamente. Bastará, de resto, estudar aprofundadamente a organização e a gestão escolar, enquanto práticas sociais, a partir da escola e dos actores escolares, para o confirmarmos. (Ibidi. p, 13)

Lima (Ibidi.) classifica alguns modelos de gestão, a saber: modelos juridicamente consagrados; modelos de orientação para a ação e modelos praticados. Os primeiros correspondem a princípios e orientações jurídicas fundamentais, decididas por instâncias formais com capacidade legislativa e expressas por meio de suportes oficiais. Eles se constituem como referências essenciais, ainda que suscetíveis a interpretações variáveis. Os modelos de orientação para a ação, mesmo que possam ser influenciados por contribuições dos modelos de referência, se apoiam em regras concretas, estabelecem estruturas e permitem a ação, conferindo sentido por referência a um quadro global mais ou menos formalizado.

Para o autor, os modelos praticados são plurais e diversificados, nos mais diversos graus e as regras praticadas, em uso efetivo na ação, podem ignorar totalmente as regras constantes nos modelos de gestão consagrados e nos modelos de orientação para a ação e, ainda, podem inclusive orientar-se mais por uma destas ou ainda articular-se entre elas e encontrar outras formas criativas, considerando

Uma governação democrática de cada escola deve reger-se, assim, por princípios e regras gerais constantes dos «modelos juridicamente consagrados» e dos «modelos decretados», mas conferindo grande importância à possibilidade de uma mais

extensiva e aprofundada recriação daqueles modelos através da produção de regras autônomas, agora consideradas legítimas. (Ibid., p. 16)

Esse autor, acima referenciado, ressalta que os atores escolares dispõem de margens de autonomia relativa e que não se limitam ao cumprimento de regras hierarquicamente estabelecidas, mas usam a capacidade de aplicar seletivamente as regras disponíveis e até mesmo inventarem e construir novas regras. Segundo ele, a construção social de modelos de gestão escolar constitui um processo complexo, dinâmico e plural que não exclui nenhuma categoria de atores. Um modelo de gestão escolar, portanto, não pode ser entendido sem ser por referência a todos os elementos mencionados.

Para Gadotti (2010) a escola cidadã é um projeto de criação histórica, que vários teóricos veem defendendo ao longo dos anos, mas é também uma realização permanente de ações que desencadeiam a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Esses processos devem garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos, que participam no nível dos sistemas de ensino e no nível da escola. Além disso, para o autor, a escola cidadã pode também ser considerada como horizonte, como crença.

Com essas reflexões vemos que a gestão democrática pode ser caracterizada como a descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições. Ela possibilita a construção da cidadania e deve ser considerada fundamental na formação do cidadão, pois

... construir projetos político-pedagógicos na esteira da formação humana significa trilhar caminhos participativos e solidários com coragem, consciência crítica, indignação e muita luta para a construção de uma escola melhor para todos” (VEIGA E ARAÚJO, In Veiga, 2012, p. 33).

Barroso (2019) compreende que a gestão democrática por meio da autonomia vem se constituindo como um “novo senso comum” na gestão das instituições educacionais, não apenas por reconhecer a importância da educação na democratização, regulação e progresso da sociedade, mas também porque valoriza a diversidade no cenário social e alivia o Estado de suas responsabilidades, transferindo poderes e funções para o nível local.

Gadotti (2010) destaca ainda a autonomia e a participação como formas de pensar a gestão democrática. Afirma que é preciso considerar os atores sociais e as idiosincrasias que permeiam a organização escolar para compreender a ideia de autonomia. A gestão democrática deve, portanto, equacionar a possibilidade de direcionamento camuflado das decisões, a desarticulação total entre as diferentes esferas, o domínio de um determinado grupo, ou ainda a desconsideração das questões relevantes que estão relacionadas à escola.

Retomando os aspectos relacionados à gestão democrática, Barroso (2019) afirma que a revitalização da democracia interna da escola poderá ser possível, essencialmente, a partir do reforço da sua autonomia. Para o autor, ainda que nem toda autonomia seja democrática, não há democracia sem autonomia. “Só a autonomia garante o poder, os recursos e capacidade de decisão coletiva necessários ao funcionamento democrático de uma organização. Sem autonomia, a democracia não passa de uma ideologia” (p. 74).

Lima (2018) propõe modelos de gestão juridicamente consagrados, modelos de orientação para a ação e modelos praticados. Os modelos juridicamente consagrados são aqueles que pressupõem princípios e orientações jurídicas definidas em instâncias formais com capacidade legislativa e expressas por meio de orientações normativas oficiais. Estes modelos passam a ser referências essenciais, mesmo que passíveis a interpretações variáveis.

Os modelos de orientação para a ação se apoiam em regras concretas, estabelecem estruturas e permitem a ação, conferindo sentido por referência a um quadro global mais ou menos formalizado, mesmo que sejam influenciados por contribuições dos modelos juridicamente consagrados (LIMA, *Ibid*).

Os atores organizacionais, assim, passam a ter autonomia relativa e não ficam subordinados a regras estabelecidas organizacionalmente ou por instruções normativas. Ao contrário, utilizam sua capacidade de aplicar as regras disponíveis e criativamente podem estabelecer novas regras (LIMA, *Ibid*).

2.2 Participação na escola

A participação na escola deve refletir as percepções do meio, do mercado e das exigências da comunidade. E conseqüentemente, apresentam-se perfis de liderança em conformidade com as perspectivas da política e da sociedade. Assim,

Deve-se criar as condições para que a equipe escolar possa se organizar para conhecer, profundamente, a sua realidade, ou seja, compreender a escola não em relação ao âmbito institucional. Trata-se de fazer uma “leitura de mundo” mais aprofundada, realizada coletivamente, com a participação ativa e permanente de toda a comunidade escolar. (PADILHA, 2008, p. 86)

Segundo Gadotti (2019), “a maior ambição da Escola Cidadã é contribuir na criação das condições para o surgimento de uma **nova cidadania**, como espaço de organização da sociedade para a defesa de direitos e a conquista de novos...”. Assim, é possível pensar nessa escola como um convite à comunidade para se fazer presente em eventos e para contribuir na manutenção e conservação do espaço físico, mas, além disso, participar de todos os momentos da escola, do planejamento à avaliação. Assim, definir quem participa, como participa, em que participa, qual a importância das decisões tomadas, deve estar na agenda de discussão da gestão na escola, pois

... a construção do projeto político-pedagógico é um instrumento de luta, é uma forma de contrapor-se à fragmentação do trabalho pedagógico e sua rotinização, à dependência e aos efeitos negativos do poder autoritário e centralizador dos órgãos da administração central (VEIGA, 1995, p. 22).

Os instrumentos e práticas que organizam a gestão escolar estão relacionadas à democracia representativa, com a eleição de representantes e o estabelecimento de estratégias e fóruns de participação direta, articulados e dando fundamento a essas representações. Ainda em Gadotti

Uma política democrática de educação é uma reivindicação antiga dos educadores brasileiros. Durante o período autoritário (1964-1985), o tema da participação e democratização da gestão da educação tomou boa parte das discussões e dos debates pedagógicos, tanto no setor público quanto no setor privado. (*Ibid.*, p. 29)

Considerando as políticas públicas que influenciam os sistemas de educação, podemos identificar as influências das políticas educacionais definidas para normatizar o fazer educativo, objetivando um alinhamento padrão na estrutura de gestão, uma tentativa para uniformizar modos de organização e funcionamento, se tornando essa padronização ainda mais expressiva nas questões pedagógicas e curriculares.

Vasconcelos (2007) considera relevante pensar no que queremos mudar pensando o espaço escolar

Um dos grandes desafios da Instituição ou do sujeito é justamente chegar a uma ação que seja eficaz, inovadora (tendo como referência um projeto de emancipação humana). Reiteremos: ações, práticas temos o tempo todo; o que nos interessa

enquanto instituição é chegar a uma ação qualificada: **ação transformadora**. (grifo do autor - p. 43)

As instituições vivem uma dialética entre o que seria ideal e desejado e o que é determinado. Para Veiga (1995), “a escola é o lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos...” (p. 11). Isso tudo aponta para o enfrentamento de desafios sendo que

O primeiro desafio que se apresenta é como conseguir ou como garantir a participação, nesse processo de planejamento, dos segmentos escolares, ou seja, como se consegue, de fato, que as decisões possam ser tomadas de forma socializada. Um passo inicial é efetivamente abrir a escola para esses segmentos e convidá-los a participar de todos os momentos em que, na escola, forem desencadeados processos decisórios (PADILHA, 2008, p. 69).

Logo, enquanto não houver participação coletiva na tomada de decisões fica complicado pensar na efetiva participação, que pressupõe escuta, diálogo e portões abertos na escola. É importante destacar nesse íterim, o que Vasconcelos aponta como alienação, que age como um bisturi social, separando o homem de si mesmo e tornando-o objeto de manipulação:

A alienação, com certeza, não é um privilégio dos profissionais da educação. Concretamente, é uma realidade que perpassa toda nossa sociedade, uma vez que sua raiz está na organização do trabalho no modo de produção capitalista., ou seja, na exploração da força de trabalho do homem por outrem, baseada na divisão do trabalho e na propriedade privada dos meios de produção. O trabalhador não participa dos resultados da produção, a não ser por um mísero salário para a reposição da força de trabalho... (2007, p. 24)

Considerar essas questões relativas à alienação dentro da participação e do planejamento é fundamental para que se possa conquistar a confiança dos atores sociais envolvidos na elaboração de um PPP, pois para colaborar precisam se sentir dentro do processo e não alienados dele.

Essa colaboração e efetiva participação constroem a Escola Cidadã, pois “A participação e a democratização num sistema público de ensino é a forma mais prática de formação para a cidadania. A educação para a cidadania dá-se na participação no processo de tomada de decisão” (GADOTTI, 2010, p. 47).

A efetivação da democracia e da participação na escola pública pode seguir itinerários diversos e resultar de diferentes estratégias de ação, conforme cada unidade escolar. Porém, é necessário reconhecer, que qualquer mudança na escola pública, exige muito empenho, especialmente para torná-la um ambiente democrático e aberto à participação de todos.

Dos inúmeros mecanismos de participação existentes na escola, devem ser considerados a formação de colegiados, grêmios estudantis, grupo de trabalho diversos, conselho escolar... por contemplar professores, alunos, pais de alunos e funcionários, ou seja, todos aqueles que mais se afinam aos propósitos de fomentar a democracia e a participação e, assim, construir uma escola democrática.

Através do Conselho de Escola (ou Conselho Deliberativo), por exemplo, a população poderá controlar a qualidade do serviço prestado pelo Estado, definindo e acompanhando a educação que lhe é oferecida. Sabemos que em alguns casos será percebido o esvaziamento de significado dos mecanismos de participação na fala dos professores, mas deve-se reconhecer a utilidade dos mesmos para se alcançar uma melhor qualidade da educação, sobretudo pela participação e controle social do Estado pela população.

A participação é um pressuposto importante para se avançar na gestão democrática. Ela não significa apenas a integração entre escola, família e comunidade, nem tampouco a simples colaboração dos pais, mas um mecanismo de representação e participação política.

A carência de espaços de diálogo onde se possa falar e ser escutado põe em risco a noção de escola pública como aquela instituição em que o debate e as discussões de interesse comum têm lugar. Por fim, não basta, também, existirem colegiados e grêmios dentro de uma escola para que se produza a democracia e a participação na escola pública. Nesse sentido Vasconcelos afirma que

O querer é a dimensão relativa às necessidades, ao desejo (eros: vivo desejo, amor), à paixão (pathos: sofrer, suportar, deixar-se levar por), às emoções, à afetividade, aos valores assimilados. Já os gregos antigos (Hesíodo e Parmênides) que o amor é a força que move as coisas e as conduz e as mantém juntas; o amor é falta, insuficiência, necessidade e ao mesmo tempo desejo de adquirir e de conquistar o que não se possui. A ação humana, simbólica ou material, se caracteriza por ser motivada; para agir, o sujeito precisa dessa energia, desse querer. (2007, p. 39)

2.3 Planejamento e Projeto Político Pedagógico

Para Veiga e Araújo (In Veiga, 2012, p. 11), “... projeto político-pedagógico deve se configurar como uma expressão dos direitos humanos”. Isso significa que a instituição deve conhecer sua comunidade e compreender os desafios que ela aponta. Deve ouvir os sujeitos implicados no processo e dialogar sobre suas histórias de vida, seus anseios e seus planos. Sobre isso, Veiga e Araújo (Ibid.) apontam que

... o projeto político-pedagógico implica também rememorar os estados de consciência passados e associados à escola que tivemos mas que, de certa forma, ainda temos -, na qualidade de que foi capaz de escolarizar as gerações que convivem no presente histórico de uma cidade ou região, e mesmo uma nação. Afinal, a escola não é uma ilha isenta de passado. Por conseguinte, o projeto político-pedagógico guarda relações com a história e com a cultura que viemos construindo e que expressamos... (p. 31)

Já em Veiga (1995) conceitua que “O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente” (p. 13).

Assim, compreende-se que a educação pode garantir o sucesso escolar nos mais variados aspectos, por permitir o desenvolvimento de habilidades e competências adormecidas nas pessoas, mas que podem ter um efeito transformador. Investir no desenvolvimento das pessoas é investir no sucesso da Instituição. Permitir que as pessoas façam parte da gestão, planejando e decidindo junto, é garantir efetividade integral dos sonhos estabelecidos e construídos coletivamente. As oportunidades modificam pensamentos e atitudes, transformam pessoas e, conseqüentemente, transformam sociedades.

Essa união de opiniões pode ocasionar inclusive a satisfação e a realização pessoal, pelo fato de o indivíduo perceber-se como uma pessoa importante para o grupo e para a Instituição. É um exercício à cidadania, esta deve ser entendida como plena de direitos e deveres, baseado na democracia. Para Padilha (2008):

Pensar em planejar a educação a partir da referida cidadania ativa é parte essencial da reflexão sobre como realizar e organizar todas as atividades no âmbito escolar e educacional (...) há de se compreender as relações institucionais, interpessoais e profissionais nela presentes, avaliando e ampliando a participação de diferentes atores em sua administração, em sua gestão, assumindo-a enquanto instância social de contradições propícias ao debate construtivo.(p.62)

Planejar significa exercer função neutra, uma ação comprometida, intencional, de caráter político e ideológico. Visa dar resposta a problemas, estabelecendo metas, meios, ações, envolvidos, responsáveis e prazos a fim de superá-los. Para Padilha

... a atividade de planejar é atividade intrínseca à educação por suas características básicas de evitar o imprevisto, prever o futuro, de estabelecer caminhos que podem nortear mais apropriadamente a execução da ação educativa, especialmente quando garantida a socialização do ato de planejar, que deve prever o acompanhamento e a avaliação da própria ação. (Ibid., p. 45).

O resultado deste processo de planejar com base na participação coletiva e democrática será o influenciador na promoção de mudanças e grandes transformações, já que

A questão do planejamento é desafiadora, pois projetar é para o humano, e não poucas vezes estamos reduzidos em nossa humanidade, estamos desanimados, descrentes, cansados. Também no meio educacional – entre professores, membros de equipes de coordenação, direção, mantenedores, pais, funcionários, alunos –, estão presentes forças de **vida** e de **morte**. Chegamos a nos sentir com ausência de desejo: quem quer a escola? Quem acredita na escola como caminho de construção de uma sociedade mais justa? Escola para quê? Simplesmente como meio de subsistência? (VASCONCELOS, 2007, P. 37).

Árdua é a tarefa do planejar, principalmente se considerar a capacidade de tomar decisões coletivamente, enfrentando dificuldades, resistências, comodismos e imediatismo. Vasconcelos (Ibid.) aponta que “o fator decisivo para a significação do planejamento é a necessidade de **mudança**” (grifo do autor – p. 36). Ou seja, se os atores envolvidos não sentem essa possibilidade real, a tendência é menosprezar o planejamento.

Para tanto, este processo de planejamento do projeto político pedagógico requer o estabelecimento de estratégias e organização do coletivo, a partir de etapas que necessariamente influenciarão todo o percurso de elaboração. Sendo assim, consideramos relevante utilizar, de acordo com Vasconcelos (2007) e Padilha (2008):

- a) garantir do coletivo a percepção da necessidade de mudança e conseqüentemente a necessidade de planejar uma nova realidade;
- b) sensibilizar a comunidade escolar como um todo deste processo que se iniciará, demonstrando a realidade aos “olhos” do coletivo, bem como sua finalidade;
- c) oportunizar que a tomada de decisão por fazer o PPP seja coletiva;
- d) estabelecer etapas de operacionalização que garanta a participação de todos os segmentos/setores da Instituição
- e) priorizar os princípios norteadores do planejamento, garantindo o atendimento aos objetivos institucionais;

Assim, é importante destacar que planejamento deve ser feito efetivamente por aqueles que executam para acentuar a relação entre pensar e fazer, e ao mesmo tempo sentir-se parte e comprometido com este processo, pois Vasconcelos (2007, p. 16) alerta que “planejar parece identificado a preencher planos, e, ainda, para os outros (supervisão, orientação, secretaria).”

Padilha (2008) esclarece que cada segmento possui um papel na prática do planejamento escolar. Para o autor “a participação dos *pais* e dos *alunos* pode dar-se na programação de atividades, na coordenação de eventos intra e extra-escolares e no estudo da realidade” (p. 74). Além desses dois segmentos, Padilha elenca também o diretor da escola, o professor-coordenador, o assistente técnico-pedagógico, o supervisor de ensino e enfatiza que a participação dos/as professores

... está ligada não só à definição geral do projeto, mas também à definição dos planos de currículo, de curso, de ensino e de aula que devem fazer parte integrante do projeto de cada escola. Tendo os docentes participado ativamente do planejamento escolar, eles estarão comprometidos com ele, principalmente, organizando suas atividades com base no que foi decidido coletivamente... (p. 75 e 76).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

3.1 Descrição da Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa inscreve-se num paradigma metodológico predominantemente qualitativo e teve como objetivo analisar a experiência da pesquisadora no processo de produção do PPP/IFAP e o texto final produzido.

Sabemos que a realidade educativa é complexa, dinâmica, interativa, situando o fenômeno em um contexto social e em sua realidade histórica, necessitando se levar em conta crenças, valores e significados que são difíceis de investigar por não serem diretamente observáveis e mensuráveis.

Esta realidade encontra-se ainda dimensionada por aspectos morais, éticos e políticos onde são diversas as variáveis que interagem. Assim, o comportamento deve ser contextualizado, pois as características únicas dos fenômenos em estudo tornam-nos impossíveis de repetir e quantificar. A captação desta realidade complexa, dinâmica e interativa é um desafio para qualquer investigação educacional.

Deste modo, trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, por analisar criticamente o tema abordado, buscando-se aprofundamento teórico e contato da pesquisadora com os sujeitos envolvidos no processo. Segundo Gil (2007, p. 51), a pesquisa exploratória “... tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. Optou-se por este delineamento por se entender que se pode compreender melhor os fenômenos se estes forem analisados no contexto em que ocorrem.

Assim, como método de investigação, o tipo de pesquisa qualitativa a ser utilizada será a pesquisa-ação. Thiollent (2009, p. 17) esclarece que “... toda pesquisa-ação é do tipo participativo: a participação de pessoas implicadas nos problemas investigados é absolutamente necessária...”, por este ser muito utilizado nas ciências sociais com vistas a adquirir conhecimentos sobre fenômenos complexos, sejam eles individuais, grupais, organizacionais ou sociais, permitindo que se retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

Desta forma, o lócus da pesquisa foi o Instituto Federal do Amapá – IFAP/Campus Macapá. Além do estudo bibliográfico, fundamental para qualquer delineamento de pesquisa, foi realizado um estudo documental e empírico, cuja coleta de dados se deu através de um diário de bordo da pesquisadora e com o texto final do PPP. Para Weber (2009, p. 157-158), o diário de campo

[...] é um instrumento que o pesquisador se dedica a produzir dia após dia ao longo de toda a experiência etnográfica. É uma técnica que tem por base o exercício da observação direta dos comportamentos culturais de um grupo social, método que se caracteriza por uma investigação singular que teve Bronislaw Malinowski como pioneiro e que perdura na obra de Marcel Maquet, caracterizada pela presença de longa duração de um pesquisador-observador convivendo com a sociedade que ele estuda. Em torno desse método, também chamado de "observação participante", houve inúmeros debates.

A escolha do diário para a sistematização da observação participante se deu, pois, essa tipologia textual é uma escrita do presente, "uma escrita para si (individual ou coletivo)", uma escrita transversal, de fragmentos, pois o vivido é praticamente impossível de ser redigido, dada a sua complexidade. Sua abordagem pode ser temática – multirreferencial. Tal caráter lhe permite ser lido sob diferentes ângulos: individual, interindividual, grupal, institucional, organizacional.

Assim, o diário opera sobre dois eixos: duração e intensidade. Com o tempo, ele pode adquirir uma dimensão histórica. Num diário, aceita-se "a espontaneidade e eventualmente a força do sentimento, a parcialidade de um julgamento, enfim, a falta de distanciamento" (p.92). Hess, (2006) propõe, também, algumas outras formas particulares de diários: diário íntimo ou pessoal, diário de viagem, filosófico, de pesquisa, de formação, institucional e o diário dos momentos.

Dessa forma, registrei minhas motivações iniciais no Diário de Bordo, como alguém que viveu o processo, exerceu um papel na formulação inicial e teve a ousadia de refletir sobre a experiência vivida:

Como essa questão continuava sendo de meu interesse acadêmico e oportunamente estava como Mestranda em Educação pela UFRRJ em convênio com o IFAP, solicitei a oportunidade para implantarmos um processo democrático de construção coletiva a fim de minimizarmos os problemas no Campus e garantiríamos maior conhecimento, envolvimento e comprometimento de todos e em todos os aspectos que permeavam a vida do Campus Macapá, para que conseguíssemos juntos conduzir os próximos anos letivos de forma sistematizada, clara, objetiva, saudável e produtiva. Pedido aceito, solicitei e foi permitido a mudança de tema pela minha orientadora após entender os ganhos que teríamos, eu, ela e o IFAP, foi então que iniciamos os trabalhos.

Como tive a experiência na escola privada e foi muito bem sucedida, elaborei didaticamente todos as etapas, baseada na metodologia proposta pela ALAP, segundo o livro de Celso Vasconcelos. Tinha a responsabilidade de reunir a comissão, apresentar as etapas, orientar, aprimorar com o grupo, dividir responsabilidades e acompanhar todo o processo. (FONTE: diário de bordo da pesquisadora)

Para destacar trechos do meu Diário de Bordo, utilizo a fonte comic sans, dentro das normas de citação da ABNT.

Assim, por se tratar da análise de uma experiência nesse percurso, optou-se pelo registro de dados e impressões no referido Diário, já que não seria uma análise do percurso como um todo e do acesso aos dados levantados pelo IFAP junto à comunidade, mas de como a pesquisadora visualizou o processo, já que também é pedagoga da Instituição e participou ativamente do mesmo.

A pesquisa se insere na experiência vivenciada pela pesquisadora no IFAP, enquanto pedagoga da Instituição e membro da comissão que coordenava o PPP dentro do PDI/ IFAP, pois para Thiollent

... uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação. Além disso, é preciso que a ação seja uma ação não-trivial, o que quer dizer uma ação problemática merecendo investigação para ser elaborada e conduzida. (Ibid, p. 17)

Dessa forma, a pesquisadora tinha uma presença ativa no processo e organizava as ações para a elaboração do PPP/PDI/IFAP, o que corrobora na pesquisa-ação, pois nela

... os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas. Sem dúvida, a pesquisa-ação exige uma estrutura de relação entre pesquisadores e pessoas da situação investigada que seja do tipo participativo (Ibid., p. 18)

Além do diário de bordo, a metodologia utiliza questionários de docentes e pedagogos da Instituição para análise desse processo. Thiollent (Ibid.) esclarece que a coleta de dados de uma pesquisa-ação pode trazer a entrevista individual aplicada de forma aprofundada. Assim, utilizei uma entrevista com perguntas abertas e que deveria ser entregue escrita e assinada com o Termo de Livre Consentimento. É ainda Thiollent (Ibid) que afirma a possibilidade da utilização da técnica do diário de campo para a coleta de dados da pesquisa-ação.

Para operacionalizar as estratégias de coleta de dados para descrever o percurso da elaboração do Projeto Político Pedagógico no Campus Macapá, modelos de gestão e possíveis práticas de fortalecimento da cultura de participação, foi necessário ter acesso a documentos não publicados, mas pertencentes aos setores de acompanhamento do ensino do Campus Macapá; Documentos oficiais como PDI e legislação pertinente; Acervo fotográfico da instituição e da própria pesquisadora.

Dessa forma, realizei a pesquisa de campo com o registro do diário de bordo numa observação participante. Utilizei ainda registros escritos e fotográficos.

Também utilizei estudo bibliográfico com o levantamento de obras diversas como livros, artigos científicos, teses publicadas, periódicos, etc., acerca das temáticas abordadas, como gestão democrática, participação, cultura organizacional e planejamento participativo. Para Gil (2007), a principal vantagem do estudo bibliográfico é permitir ao pesquisador a cobertura mais ampla do fenômeno a ser estudado. Assim, após o levantamento inicial do material a ser estudado, será realizada a leitura e fichamento dos textos selecionados. Utilizei ainda estudo documental com análise de dados secundários, ou seja, dos documentos emitidos pela instituição pesquisada ou resultados de pesquisas já desenvolvidas sobre o tema (Gil, Ibid.). Neste estudo, foram analisados documentos que se relacionem à questão do planejamento participativo e gestão democrática no IFAP.

4 IFAP: UMA EXPERIÊNCIA DE GESTÃO

4.1 Breve panorama dos Institutos Federais no contexto nacional

Em 2009 a transformação dos Centros Federais de Educação Tecnológica, as Escolas Técnicas e Agro técnicas Federais e Escolas Técnicas vinculadas a Universidades Federais, em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, promoveu uma significativa mudança no contexto da Educação Profissional Tecnológica no país. A criação destas Instituições, pela característica inovadora e ousada com que se estabelecia, representava o início de uma nova concepção educacional, diferente de qualquer outra proposta no país, pois

... os Institutos Federais deram materialidade a um novo modelo de gestão educacional no atendimento da Educação Básica, superior e profissional em diferentes modalidades de ensino. Segundo o discurso oficial, trata-se de um modelo reconhecido por sua modernidade e experiências bem sucedidas na condução da Educação Profissional brasileira. Apesar do ufanismo deste discurso, não podemos negar que a nova estruturação da Rede Federal apresenta grandes perspectivas de desenvolvimento no país de mais oportunidades de acesso a um leque bastante diverso e flexível de formação para o trabalho. Isto coaduna com os interesses do mercado, conforme recomendação dos organismos internacionais como o Banco Mundial (GOUVEIA, 2019, p. 06).

As particularidades distintivas dos Institutos Federais - IFs, como passaram a ser chamados a partir de então, demarcaram essa nova institucionalidade com a lei de sua criação, sendo os principais elementos constituintes de suas competências, segundo o Art. 6º da Lei 11.892/2008:

- 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;
- II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;
- III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;
- IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;
- V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;
- VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;
- VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;
IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente. (BRASIL, 2018)

Ainda no que diz respeito aos objetivos dos Institutos Federais, a referida lei direciona algumas prioridades: a) ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para egressos do ensino fundamental e para o público de Educação de Jovens e Adultos, devendo direcionar 50% de suas vagas para este segmento; b) ministrar cursos de formação inicial e continuada a trabalhadores em todos os níveis de escolaridade; c) realizar pesquisas e desenvolver atividades de extensão; d) ministrar cursos superiores e de pós-graduação stricto e lato sensu, com especial atenção à oferta de 20% de suas vagas para cursos de licenciatura (Brasil, 2018), entre outros.

Estas características previstas em lei tornam os Institutos Federais uma organização singular, diferenciada de qualquer outra Instituição pública ou privada brasileira, mas convém analisar se sua identidade tem sido compreendida e reforçada culturalmente nas organizações pertencentes à rede de Institutos Federais, o que inquieta e direciona à pesquisa, porque a percepção que se tem é que os atores que se relacionam com os IFs não compreendem muito bem os seus propósitos e isso dificulta a legitimação da finalidade para a qual foram criados.

Dadas as características singulares deste tipo de organização, verificou-se a oportunidade de analisar, como o Instituto Federal do Amapá tem conseguido institucionalizar as diretrizes estabelecidas nos documentos normativos que criam e regulamentam estas instituições no país. Nesta esteira, é necessário entender qual o modelo de gestão adotado pelo Instituto, através do processo de planejamento, a organização de pessoal e da gestão, as formas de tomada de decisão, fazendo uso da margem de autonomia de que possa dispor e da participação dos atores que de alguma forma com ele interagem. Todas estas questões podem revelar os meios pelos quais são institucionalizadas, ou não, as orientações normativas provenientes das diretrizes que norteiam as práticas destas organizações.

Compreender estas nuances pode trazer significativas e diferenciadas reflexões para o campo dos estudos em educação e mais estritamente para a gestão educacional, o que também justifica a apresentação desta pesquisa.

4.2 O IFAP e seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento que define a missão, visão de futuro e valores da instituição, bem como as estratégias para atingir as metas e os objetivos, abrangendo um período de cinco anos. Faz parte do PDI a elaboração do Projeto Político Pedagógico e a Organização Didático-Pedagógica. O PDI é revisado anualmente com o intuito de verificar se os objetivos e metas planejados continuam viáveis, ainda que objetivem nortear o trabalho numa perspectiva uniforme de planejamento e execução em todos os Campis do IFAP.

O IFAP iniciou suas atividades em 2010, neste mesmo ano, com 66 servidores pertencentes ao quadro funcional e 137 alunos. Não constam registros de Portaria nomeando servidores que possivelmente tivessem participado da elaboração da primeira versão do PDI para o exercício 2011-2014, o que constam no site antigo do IFAP, são formulários extensos e discursivos de consulta pública a comunidade. Na sua estrutura, parte conceitual do projeto pedagógico, estava previsto timidamente no item 2, como PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL, item 2.5 - PRINCÍPIOS FILOSÓFICOS E TEÓRICOS METODOLÓGICOS GERAIS QUE NORTEIAM AS PRÁTICAS ACADÊMICAS DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ, subsídio teórico que permitiria um direcionamento

mesmo que abstrata, a prática que seriam desenvolvida no IFAP, nos seus dois Campis, Macapá e Laranjal do Jari.

Para o 2º exercício, 2014-2018, foram nomeados servidores em caráter de para composição da equipe de elaboração da segunda versão do PDI. O processo de divulgação foi através do site com matérias a respeito e formulários no formato da divulgação PDI do exercício anterior. Como fazia parte da presente comissão temática do PPI/PPP, recorde apenas de uma reunião para deliberarmos como seria esse processo. Não fiz parte das produções, essa fase reduziu-se de uma a duas pessoas da comissão e nem tampouco avaliei o material depois de produzido. A participação dos membros foi apenas para constar oficialmente. Nesse período estavam vinculados 304 servidores ao quadro funcional e 1.535 alunos. Na estrutura do documento, o item 3 denominava-se PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL – PPI/PP, com desmembramento em subitens sobre Princípios Filosóficos e Epistemológicos que norteiam a Prática Educativa do IFAP e Concepções teórico-metodológicas da Educação Profissional Técnica de Nível Médio, PROEJA e Educação Superior. Portanto, sem registro de consulta a comunidade para coletar dados, perspectivas e proposituras para os próximos cinco anos de atividade da Instituição. Considerando que o quantitativo de alunos vinculados caracterizaria um público de discentes em potencial para participarem desta elaboração. Vinculados a esse público de discente, poderia ser considerando também, familiares e comunidade externa como potencialidade. Conforme tabela abaixo, outros Campis foram implantados desde 2014, conforme plano de expansão do IFAP.

Tabela 01 – Total de vagas, inscritos e ingressantes em 2017

INSTITUIÇÃO	UNIDADES	CURSOS	VAGAS	INSCRITOS	INGRESSANTES
<i>Campus Macapá</i>	1	48	1020	23266	954
<i>Campus Porto Grande</i>	1	23	1122	1049	1056
<i>Campus Laranjal do Jari</i>	1	25	484	632	429
<i>Campus Santana</i>	1	31	1882	2737	1456
Centro de Referência Pedra Branca	1	5	245	237	236
<i>Campus Avançado Oiapoque</i>	1	6	201	805	201
TOTAL	6	138	4954	28726	4332

Fonte: PDI (2019-2023).

Pelos dados percebe-se que o Campus Macapá é o maior Campi em número de cursos, servidores e alunos e, conseqüentemente, o mais complexo do ponto de vista organizacional, considerando o número de servidores, o tamanho de sua estrutura física, o número de cursos ofertados e a variabilidade das modalidades de oferta, entre outras características. Até junho de 2018, o Campus Macapá encontrava-se com altos índices de rendimento insatisfatório, retenção, reprovação e evasão, falta de assiduidade e pontualidade de docentes em aulas, carga horária não cumprida no ano letivo, descontentamento visível de servidores, altos índices de adoecimento emocional apurado pelo setor de saúde da Instituição, ausência de pais em reuniões e convocações realizadas pelo setor pedagógico, aumento de casos de indisciplina discente e outros fatores.

Algumas adequações foram realizadas na gestão, em termos de novas nomeações e oportunidades, com o intuito de identificar e redimensionar as atividades do campus. Neste

cenário, verificou-se a necessidade de desenvolver uma cultura de participação, mesmo que a longo prazo, com perspectivas de alterações do atual cenário escolar, a fim de buscar um maior envolvimento e comprometimento dos atores organizacionais, um clima organizacional mais participativo, melhores resultados em termos de produtividade e rendimento escolar, alguns melhoramentos nos fluxos e processos e, assim, o aprimoramento da gestão escolar.

A partir de avaliações e reflexões, iniciou-se um intenso processo de reorganização das práticas de gestão desenvolvidas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP), Campus Macapá. O estabelecimento de estratégias de planejamento coletivo se constituiu como um elemento essencial para o alcance dos objetivos propostos neste âmbito, o que permitiu iniciar a elaboração do primeiro Projeto Político Pedagógico do **Campus Macapá**, tendo os Princípios Filosóficos, Epistemológicos e Concepções teórico-metodológicas constantes no PDI em exercício como norteadores deste processo. Para subsidiar a execução destas ações, foram consideradas variadas percepções e avaliações da comunidade escolar, bem como resultados referentes ao rendimento escolar, designadamente os elevados índices de evasão e retenção apurados no final do 1º semestre de 2017 pelo setor pedagógico, conforme amostras abaixo:

Dado o levantamento e as percepções dos servidores técnicos administrativos, se instituiu pela Direção Geral do Campus Macapá, a comissão organizadora deste processo de planejamento coletivo, para a elaboração do 1º Projeto Pedagógico do Campus Macapá, em anexo. A priori, um projeto piloto para que o Consup - Conselho Superior da Instituição avalie os resultados e impactos na realidade do Campus Macapá, a fim de utilizar-se dessa experiência para propor mudança na formatação deste e/ou outros capítulos no PDI, dada as circunstâncias de que cada Campus tem uma realidade e conseqüentemente seria um grande avanço na gestão em garantir autonomia para planejar as ações em sistematizar conforme a participação e as deliberações dos seus integrantes e pertencentes aquela realidade específica.

Foi possível, em tempo, para o exercício 2019-2023, socializar o Marco Referencial construído coletivamente pelos servidores e terceirizados do Campus Macapá com a Comissão Central de elaboração do PDI.

Para a elaboração do PDI do IFAP referente ao 3º exercício - 2019-2023, foi constituída a Comissão Central composta de 09 servidores, conforme Portaria nº 57 e 09 de janeiro de 2018. Nesse período estavam vinculados 619 servidores ao quadro funcional e 2.175 alunos. Na estrutura do documento, o item 3 denominava-se PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL – PPI, com desmembramento em sub-itens sobre Princípios Filosóficos e Epistemológicos que norteiam a Prática Educativa do IFAP; Concepções teórico-metodológicas e Currículo, Ensino e Aprendizagem. Nesta versão, foi elaborado um material de consulta a comunidade, bem mais prático e atrativo que dos outros exercícios, solicitando opiniões e sugestões da comunidade, além de e-mails aos servidores informando sobre o processo de elaboração e possibilidades e formas de participação.

4.3 Processo de construção do Projeto Político Pedagógico do Campus Macapá – Apontamentos sobre o diário de bordo da pesquisadora

O processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico do Campus Macapá, iniciou-se em julho de 2018, quando foi nomeada a Comissão Organizadora deste processo. Na oportunidade, presidi a referida Comissão. Em Veiga e Araújo vemos que

O termo projeto, de origem latina e encontrável em língua portuguesa desde 1960, traduz uma aspiração, posto que etimologicamente significa “ação de lançar para a frente”. Do ponto de vista sinonímico, o termo projeto implica aproximações com ideia, plano, intenção, propósito, delineamento. E os adjetivos político e pedagógico, qualificadores do projeto, explicitam-se também pelas suas etimologias: o primeiro porque polit é um antepositivo do termo grego polis, o qual significa cidade, posto

que envolve uma comunidade de indivíduos; e pedagógico, dado que sua etimologia se vincula ao sentido de “condução da criança”, desde a cultura grega, mas veio se configurando, a partir da cultura romana, como uma área de conhecimento consagrada à estruturação, aos princípios e às diretrizes teóricas que tem como fim a ação educativa... (2012, p. 13 e 14)

Este processo aconteceu devido a anseios e angústias vivenciadas pelo setor pedagógico em perceber ausência de integração nas práticas devido ao planejamento ser realizado ao longo dos anos de forma fragmentada e sem comunicação entre os setores e muitas vezes, destoantes dos princípios norteadores que fundamentam o ensino do IFAP.

Diante desse horizonte de possibilidades, a comissão reuniu e decidiu utilizar-se da estrutura do projeto Educativo da Equipe Latino – Americana de Planejamento (ELAP) com sede no Chile, na vertente brasileira do Prof. Danilo Gandin (2004), considerado pioneiro na temática. Para criar essa estrutura foi necessário encontros variados e frequentes de estudos pela Comissão Organizadora para entendimento da proposta.

Na primeira reunião com a equipe gestora do Campus Macapá, em meados do dia 11 de julho de 2018 foi apresentado a proposta de sistematização das etapas e cronograma, e de que maneira esse processo poderia acontecer para que garantisse a participação da maioria, além do envolvimento e comprometido a este longo processo de construção. Foi a primeira adrenalina, sensibilizar a equipe de que a metodologia proposta pelo Gandin (Ibid), seria uma boa opção de sistematização. No entanto, estaria aberta para adaptações conforme nossa realidade. Uma proposta que objetiva sistematizar o plano de trabalho do Campus Macapá a partir de 2019, realinhando as ações que serão desenvolvidas a curto, médio e longo prazo na perspectiva de intervenção e mudança da realidade através do planejamento participativo.

Precisou-se fazer um resgate do PDI e sua relação com o PPP, importância de planejarmos a partir da nossa realidade, conceituando o PPP, apresentando características e sua principal finalidade de ser um instrumento de organização das ações planejadas e integração dos atores que elaboram e executam as ações estabelecidas. Resgatar o sentido do planejamento tornou-se necessário para facilitar a compreensão e preparar os anseios para as possíveis dificuldades, resistências que seriam encontradas a partir do momento que o grupo decidir por dar andamento a proposta apresentada.

Neste item foram abordadas questões de descrença no planejamento; (des)caminhos do planejamento/Histórico; pressupostos fundamentais do ato de planejar com a necessidade de mudar e planejamento ser necessidade de todos. Para essa proposta ser validada dependeria do grau de entendimento da realidade do Campus Macapá, da compreensão do significado, da importância, das etapas e dos benefícios deste processo, do envolvimento e comprometimento e da participação efetiva no planejamento, na execução e na avaliação permanente dos atores envolvidos.

Estudo o tema Projeto Político Pedagógico, desde meu Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Pedagogia – Ciência da Educação na Universidade da Amazônia. Mais tardiamente, em um escola privada na qual assumi a função de Diretora Pedagógica, sistematizei este processo de construção do PPP e foi muito bem aceito pela comunidade escolar e os efeitos desta elaboração coletiva, ressignificando nossas relações, práticas e resultados. E como reconheço este processo de construção como desafio, que depende da colaboração de todos que vivem aquela realidade, senti-me muito motivada em propor esta construção coletiva como instrumento de sensibilização do Campus Macapá e até do IFAP em seus outros Campus, para que as pessoas se sentissem parte do processo e se envolvessem e comprometessem mais com o seu fazer diário, principalmente naquele contexto tão crítico que o IFAP vivia.

Vivenciamos na prática os efeitos de um PDI planejado e pensado por poucos. Na minha percepção enquanto parte daquela gestão naquele momento, sentia que grande parte da comunidade acadêmica, docentes, técnicos administrativos, alunos, terceirizados, pais e comunidade em geral, não se sentiam envolvidos e

comprometidos com o processo, e que reagiam por demandas espontâneas e não com base no documento de planejamento oficial, por desconhecimento de sua real importância e funcionalidade. Apesar de que na minha leitura, não trazia realmente elementos suficientes para este suporte. Vivenciei um trabalho desconexo de gestão, que implicava diretamente no setor pedagógico. Foi então que entendi porque o setor pedagógico, no qual eu atuava, vivia “apagando incêndios” e não tinha como ter um trabalho pedagógico efetivo e estrategicamente elaborado para curto, médio e longo prazo com efeitos significativos a todos os envolvidos.

Até que oportunamente, depois de tantos problemas acumulados, trocou-se a Direção de Ensino – DIREN no início de junho de 2018. O nosso novo gestor era recém-admitido como Docente pelo IFAP, mas com uma experiência irrefutável de processos estratégicos de mudança e de gestão de pessoas. No período de levantamento de necessidades, estabelecido por ele na ocasião, reuniu-se com o nosso setor e apresentamos os problemas vivenciados, as ações pendentes e os processos desconexos. Tentou estabelecer alguns encaminhamentos para tais necessidades, foi então que o provoqueei positivamente para implantarmos um processo efetivo de construção coletiva, que oportunizasse a participação de todos os setores integradamente, visto que a maioria das questões a resolver, deveriam ter a leitura de outros setores específicos e que até aquele presente momento, não conhecíamos se quer os sujeitos, os setores e como trabalham efetivamente. A equipe me apoiou incondicionalmente, considerando também, que já havíamos discutido essa questão em outras reuniões do setor e com a Direção Geral atual e de Ensino anterior. Em momento posterior, em julho de 2018, após garantir que o trabalho seria feito, a Comissão responsável por esta elaboração foi nomeada e várias reuniões foram surgindo para elaborarmos as etapas que seriam seguidas. Estudos coletivos foram realizados para que a equipe entendesse esse processo e se sentisse imponderada para liderar.

Essa avaliação que faço no meu Diário de Bordo, esclarece que, primeiro tivemos a ausência de ações coordenadas. Segundo que a participação coletiva vivia uma lacuna no processo. Depois que o processo foi lento e não tínhamos uma direção tão eficaz e democrática. Porém,

O objetivo da política de ensino adotada pelo IFAP é formar profissionais que, em uma perspectiva integral, sejam capazes de adotar formas diversificadas de atuação no desempenho técnico, ético e político, como cidadão emancipado, contribuindo com o desenvolvimento da sociedade, promovendo sintonia entre as ofertas e as demandas advindas dos arranjos produtivos econômicos, sociais e culturais de cada localidade do estado do Amapá (IFAP, 2019, p. 116).

Nessa perspectiva, após esse momento de sensibilização, apresentou-se a estrutura da sistematização do PPP, considerando Vasconcelos (2007):

MARCO REFERENCIAL (média de 3 a 4 anos)	DIAGNÓSTICO (anual)	PROGRAMAÇÃO (anual)
O que queremos alcançar?	O que nos falta para ser o que desejamos?	O que faremos para suprir tal falta?
Político: Aspectos filosóficos muito bem definidos, visão do ideal de homem e de sociedade Pedagógico: definição sobre a ação educativa e sobre as características que deve ter a instituição	É a busca de necessidades, a partir da análise da realidade	É proposta de ação. O que é necessário e possível para diminuir a distância entre o que vem sendo a instituição e o que deveria ser.

Figura 01: Quadro de etapas de elaboração do PPP

Fonte: Vasconcelos (2007)

Esse roteiro acima, fez parte de todos os momentos iniciais de apresentação da proposta, quer seja para a equipe gestora, seja para os Técnicos Administrativos, Terceirizados, Docentes e membros do Consup.

O maior desafio percebido no primeiro momento foi o desafio da sensibilização. Como fazer com que os atores fossem efetivamente mobilizados em participar. Para mobilizarmos, precisariam acreditar na proposta. Assim, registrei minha visão sobre o momento de sensibilização, em meu diário de bordo:

Como todo início de semestre tínhamos a semana ou encontro pedagógico, em julho no caso, ou início de agosto era Encontro Pedagógico, fizemos a convocação normal como sempre era realizada. Um encontro em que os Docentes já não esperavam novidades e que na sua leitura eram maçantes, expressavam isso com muita naturalidade. O fato é que neste Encontro Pedagógico foi muito diferente, motivador e mudança estava para sentir no ar. Estabelecemos 3 encontros, um com cada público, nesse caso, Técnicos Administrativos e Terceirizados primeiro, depois com Docentes e para finalizar a sensibilização, com pais e alunos.

Não podíamos seguir se não tivesse a adesão dos públicos que viviam o Campus Macapá. De fato, a adesão inicial não foi 100% como já era de se esperar. Eu conduzi todos os encontros, com apoio incondicional da Direção Geral, de Ensino do Campus Macapá e Comissão responsável por esta elaboração, na qual eu presidia.

Primeiramente mostrei sinteticamente a nossa realidade com base nos dados que o setor pedagógico continha através do plano de permanência e êxito do Campus Macapá, no qual problemas graves e recorrentes, como os altos índices de retenção de alunos, evasão escolar, violência, abandono da família no acompanhamento do menor, ausência de docentes por motivos fúteis e desconhecidos, dificuldades de relacionamento entre servidores, entre servidores e alunos, dados do setor de saúde no qual apresentava índices crescentes de servidores e alunos com doenças psicossociais e emocionais, percepções de insatisfação e total desconhecimento dos objetivos do IFAP, da sua clientela, dos setores, das pessoas, enfim... além das situações de rotatividade de gestores e descontinuidade de planejamento, falta de fluxo de processos, de atribuições sistematizadas, etc. Além de outras questões que foram levantadas e registradas pelos grupos em cada dimensão, que classificávamos em pedagógica, administrativa e comunitária, em papel visível a todos e em todos os encontros.

A clareza e a transparência como lidávamos com este novo processo, além da presença do gestor maior do Campus e representante da Reitoria, dava a sensação de validade da proposta. Muitos com uma expressão desconfiada ainda, pois nunca havia vivenciado tal movimento no Campus e a maioria, apoiando motivada, acreditando que este seria o grande momento do Campus, em que todos seriam ouvidos e se sentiriam parte deste novo planejamento.

No final, para garantir o sucesso dos próximos encontros, pedimos aos participantes que se concordavam com o processo, como prova de adesão, deveriam colocar seu nome na camisa IFAP que tínhamos feito de compensado e grande, pois o significado desta atitude significava que EU fazia parte e me sentia parte deste processo, que não bastava apenas vestir a camisa do IFAP, precisávamos nos unir, nos orgulhar, nos apropriar sobre tudo o que significava a nossa Instituição, nosso Campus e suar junto, dando o nosso melhor na operacionalização dos caminhos que havíamos traçados coletivamente.

Os que faltaram, nos procuravam, explicávamos o que havia ocorrido e se posicionavam. A maioria deu adesão. Outros esperaram os próximos encontros, e adesão ocorreu com o tempo, outros não aderiram e já nem iam para os encontros, mas sabiam das consequências de suas escolhas. Pois as decisões do coletivo seriam deliberadas e somente poderiam ser modificadas pelo Conselho Superior - Consup.

Frustração: a direção geral decidiu sozinha, sem consultar a comissão, e de última hora que os terceirizados deveria apenas participar uma representatividade dos mesmos, com a justificativa do Campus não parar. Não foi esse o acerto. Já

sinalizou uma atitude excludente do público, gerando inclusive, insatisfação e revolta.

Detalhe importante: O Consup teve que ser convencido para autorizar a continuidade do trabalho. Pois este planejamento do Campus Macapá gerou mal em gestores de outros Campus, saindo boatos de que estávamos contestando o PDI anterior, etc.. Tanto que foi autorizado somente se utilizássemos o termo “Planejamento do Campus Macapá” para não “ferir” o documento institucional intitulado no PDI como Projeto Pedagógico – PP. Mas, somos sabedores que o que construímos ou que tentamos construir foi o PP do Campus Macapá. De certa forma estávamos cansados de práticas impositivas, de jogo de cargos. E queríamos que esta experiência, que tinha tudo para dar certo, fosse também provocada em outros Campus, dado o fato de que até hoje, o PDI consta um único PPP para todos os Campus, um irreal produto, pois não considera as realidades de cada Campus.

Observação importante: o período de execução do Planejamento do Campus Macapá, se deu em meados a eleição para Reitoria e Diretor Geral dos Campi. Como orientação do Órgãos de Controle, não se podia fazer qualquer tipo de divulgação de ações que beneficiassem a gestão em curso. Como este processo era novo, nunca antes visto no IFAP, esta ação se enquadrava nestas orientações. Então tínhamos recursos muito limitados de divulgação, mobilização e sensibilização da comunidade escolar. Esse foi um item altamente prejudicial no processo de elaboração.

DE QUE FORMA SE DEU A TOMADA DE DADOS PARA O MARCO REFERENCIAL? DE QUE FORMA SE DEU A TOMADA DE DADOS PARA O PLANO DE AÇÃO?

No início do encontro, como precisávamos sistematizar o que seria elaborado, consultamos o grupo e pedimos que se apresentassem interessados a compor a comissão responsável por este trabalho. Foi estabelecido um grupo, na qual orientamos o trabalho e logo depois a portaria foi expedida.

Tínhamos um planejamento de encontros. Foram criados subgrupos para elaboração do MARCO REFERENCIAL, a partir de algumas perguntas pré-estabelecidas que norteavam a construção do texto por cada sub-grupo. Depois desta elaboração, levávamos os textos para leitura em assembleia e destacávamos os pontos comuns entre eles e os que não eram comuns, quais o grupo consideraria importante manter e por quais razões. Essas informações eram anotadas pela equipe de sistematização, que se reuniam para sistematizar um texto único, utilizando os textos construído pelos grupos. A versão final era encaminhada por e-mail para considerações de todos e na reunião seguinte, era lido e apontado as considerações, caso houvessem. E então, finalizávamos o Marco.

Para o Plano de Ação, a mesma constituição de sub-grupos, mas neste caso foi por dimensão escolhida pelo grau de afinidade, interesse e experiência. Eram 3 grandes grupos, um da dimensão pedagógica, um administrativa e outro comunitária. Organizei um quadro que era preenchido por cada grupo após discussão de cada item. Após a elaboração, levávamos para assembleia. E o mesmo processo acontecia de deliberação coletiva. No entanto, a equipe de sistematização não elaborou o texto deste item.

Dificuldade apresentada: Evasão de participação de terceirizados, quando abordados, verbalizavam que não se sentiam aptos a ajudar nesta elaboração, na maioria deles pelo sentimento de inferioridade pelo nível de formação, de sociabilidade, de integração, de função, e etc..

Antes de iniciar a construção do PPP de fato, os integrantes precisariam ser mobilizados para que a proposta de trabalho fosse assumida e para que tivesse significado para a comunidade, pois sabemos que

Nesses contextos, as práticas de participação passiva e de não-participação tendem a emergir com grande impacto, mesmo relativamente a formas mínimas de democracia representativa em nível escolar, uma vez que a eleição dos órgãos perde significado e que a colegialidade, quer seja mantida, quer seja abandonada, não mantém já relação com um poder de direção das escolas porque, verdadeiramente, esse poder se situa fora, e acima, delas, configurando uma direção escolar atópica,

ou fora do seu lugar. Na prática, os atores escolares elegem os seus representantes e, eventualmente, órgãos colegiados, para que esses venham a impor-lhes políticas e regras heterónomas, produzidas pela direção externa das escolas, a quem representam junto da comunidade escolar, embora eventualmente eleitos por essa. (Lima, 2019, p. 09)

Para tanto, segundo Vasconcelos(2007), o PPP é instrumento que adentra o campo do Planejamento, questão de alta resistência por parte dos Docentes devido a experiências negativas do passado, como: cobranças exaustivas de coordenadores/gestores por entrega de planos, práticas destoantes ao previsto no plano de aula/curso do docente; planos copiados de livros, de colegas e de anos anteriores sem adequações, etc.

Assim, nas etapas da construção do PPP, necessita-se que os integrantes se permitam ouvir, avaliar sem o entendimento de que seria uma crítica a pessoa, mas ao produto final que não estamos alcançando enquanto instituição. Um processo de desmitificação de algumas posturas e práticas que todos necessariamente teriam que se disponibilizar para a proposta efetivamente dar certo. Desse modo, é essencial programar uma sensibilização para efetivar a participação da comunidade. Sobre isso, registrei em meu Diário de Bordo:

Desde o início da sensibilização, os dados já estavam sendo levantados através dos participantes. Como trabalhávamos a metodologia da pergunta, conforme orientações do Celso Vasconcelos, os problemas desde o início eram apresentados como forma de sensibilizar a comunidade escolar que precisaríamos mudar aquele cenário, principalmente quando analisávamos as dimensões (pedagógica, administrativa e comunitária). Como já havia um levantamento através de um Plano de Permanência e Êxito, elaborado por uma Comissão específica no IFAP para este fim, muitos dos dados foram reutilizados como fundo de análise. No entanto, como a etapa DIAGNOSTICO, fazia parte do processo de elaboração, foi realizado no final de todo o percurso, após inclusive ao plano de ação para 2019, a aplicação dos questionários mediante a plataforma, em que todos da comunidade escolar responderiam perguntas que nos instrumentalizasse nos dados concretos da pesquisa. No entanto, foram aplicados com uma minoria, correndo contra o tempo, pois já era final do período letivo e sem escuta anterior. Algo que os alunos e pais que participaram questionaram muito.

Observação: o processo foi interrompido para cumprirmos a agenda de compras para 2019 e as atividades acadêmicas do final do ano letivo, ou seja, questões burocráticas foram impostas para frear o processo, considerando que estava sendo visto como uma ameaça para a gestão do IF, pelo fato do Campus estar se mobilizando e muito mais atento às decisões superiores que não tinham certa afinidade com o planejamento que estava sendo elaborado pelas pessoas que faziam o Campus Macapá funcionar.

Então, foi definido o público e os momentos de atuação da comissão responsável para que de fato conseguisse dar o primeiro passo. Entende-se por TA – técnico administrativo, TER – terceirizado, DO – Docente, público atingir no primeiro momento e cronograma das fases de sistematização. Em meu Diário de Bordo, questionei-me acerca da realização de uma escuta para os familiares, mas minhas anotações apontam que “Houve apenas uma reunião de início de período letivo em que foi sinalizado pra eles o processo que estava ocorrendo. E que em momento oportuno eles seriam convidados a participar” (Diário de Bordo da pesquisadora).

Nesse sentido, o PDI/2019 aponta que, primeiro reconhece a dificuldade e, que está buscando se adequar e enfrentar

Outro ponto importante, na nova configuração assumida pelo campo comunicacional, é a substituição do esquema clássico de comunicação composto por um emissor, um receptor e um comportamento deste último como consequência da

mensagem comunicada. Esse ciclo foi substituído, e as redes sociais são um contundente exemplo disso, por uma noção de comunicação que necessita ser entendida como um relacionamento da instituição com seus públicos. No caso do IFAP, este público é diverso e complexo, sendo inclusive mais adequado chamarmos de “públicos”. Em diversos momentos, a instituição precisa alcançar estes públicos em sua totalidade e de forma simultânea, como nos processos seletivos discentes, por exemplo, cuja comunicação tem o desafio de atingir pais, adolescentes, docentes e imprensa (IFAP, 2019, p. 98).

Assim, é possível inferir uma lacuna na efetiva participação dos responsáveis pelos alunos e isso torna a elaboração do PPP/PDI/IFAP fragmentado, considerando que, conforme Barroso

Para se perceber qual o nível e modalidades de participação na gestão que os pais deverão ter, há que distinguir os dois tipos de papéis que eles normalmente podem desempenhar nas relações com a escola: — Responsáveis pela educação dos alunos: O pai e a mãe (ou encarregado de educação) individualmente considerados, como responsáveis legais da educação dos alunos, devem dispor dos meios para acompanhar a escolarização do seu educando e interferir na defesa dos seus interesses, no quadro das normas definidas para o serviço público da educação nacional e no respeito pelas competências profissionais dos professores. Neste domínio a participação dos pais faz-se quer a nível individual junto dos professores e director de turma, quer, eventualmente, a nível colectivo, através de uma Associação de Pais e Encarregados de Educação que os representam junto da direcção da escola.

— Co-educadores: As famílias constituem estruturas sociais com um impacto determinante no processo de socialização das crianças e dos jovens. Nesse sentido, é importante que a organização e gestão da escola permitam o envolvimento da família dos alunos, em particular do pai e da mãe, como co-educadores. Esse envolvimento deve ter como principais finalidades: articular as práticas escolares com as práticas educativas familiares; beneficiar do contributo dos seus membros, como educadores, em actividades de natureza socio-educativa; associar os pais à tomada de decisão sobre questões que afectam directamente as modalidades da sua colaboração com a escola, ou que se prendem com o modo como a escola define e realiza os seus objectivos. Como se vê, estes dois tipos de papéis remetem para duas modalidades de participação de natureza diferente: — a primeira, que poderíamos chamar de participação individual e «corporativa» está essencialmente ligada à ideia de informação, prestação de contas e de controlo; — a segunda, que poderíamos chamar de participação social e cívica, prende-se mais com o sentido de solidariedade, co-responsabilização e parceria. Uma e outra modalidade de participação são importantes e devem dispor de estruturas próprias e complementares. Mas, no quadro de uma «gestão participativa», com o sentido que eu lhe tenho vindo a dar, é a segunda modalidade de participação que é fundamentalmente valorizada. (2019, P. 15)

Nota-se na tabela 2, a ausência de escutas presenciais com os pais. Esse fato demonstra a necessidade de rever decisões e buscar vencer os desafios de participação efetiva de toda a comunidade escolar, já que

A capacidade de projetar pode ser identificada como uma característica verdadeiramente humana. Somente o homem é capaz não só de projetar, como também viver sua própria vida como um projeto. E a ideia de projetar distingue a ação humana da atividade do animal irracional, como a construção de um ninho por um pássaro, sem que isso deixe de ser uma atividade meramente natural (VEIGA E ARUJO, In Veiga, 2012, p. 28).

Tabela 02: Cronograma de elaboração do Projeto Pedagógico do Campus Macapá

Mês	Dia	Público	Etapa	Local/Hora
JULHO	26/07 5ª F	TA/TER	Sensibilização	Biblioteca às 10h
AGOSTO	01/08 4ª F	DO	Sensibilização	Biblioteca às 8h
		TA / DO / TER	Marco Situacional	Biblioteca às 14h
	11/08 SAB	TA / DO / TER	Marco filosófico	Biblioteca às 8h
	22/08 4ª F	TA / DO/ TER	Marco Operativo	Biblioteca às 17h
SETEMBRO	18/09 3ª F	TA / DO / TER	Diagnóstico	Biblioteca às 17h
	29/09 SAB	TA / DO / TER	Socialização dos resultados	Biblioteca às 8h
OUTUBRO	05/10 6ª F	TA / DO / TER	Programação Pontual 2019	Lab. às 8h
	11/10 5ª F	TA / DO / TER	Elaboração/planeja mento da Programação 2019	Biblioteca às 17h

Fonte: acervo próprio.

Foi encaminhado um e-mail pela Direção de Ensino e Direção Geral do Campus Macapá, convocando os servidores técnicos administrativos e terceirizados a se fazerem presentes na reunião do dia 26/07/2018, na Biblioteca do Campus. Os terceirizados, funcionários de empresas licitadas que prestam serviços ao Campus Macapá, e que não são servidores do IFAP, estão vinculados a Direção Administrativa do Campus não foram em sua totalidade, liberados do trabalho para se fazerem presentes neste primeiro momento conforme havia sido combinado com os gestores antecipadamente. Primeira dificuldade do percurso, justificado por ainda não compreender a dimensão e a importância do processo.

Segundo Vasconcelos (2007), essas dificuldades são oriundas da descrença no planejamento, sendo monopolizados por pensamentos contrários à mudança, por serem absorvidos pela rotina e se perceberem como mero executores de ordens superiores e muitas vezes incapazes de transformar sua própria atuação profissional. Mais do que isso

O desafio que representa o projeto pedagógico traz consigo a exigência de entender e considerar o projeto como processo sempre em construção, cujos resultados são gradativos e mediatos. Daí a importância de se estabelecerem condições propícias de discussão criativa e crítica em torno do assunto, inclusive de diretrizes de apoio (VEIGA, 1995, p. 38).

Foi construído, por estagiários dos laboratórios de saúde, uma camisa em uma madeira fina chamada de compensado que representasse a camisa do IFAP, onde todas as pessoas que decidissem fazer parte deste momento de construção do PPP, colocariam seus nomes anexo

na camisa. Esse seria simbolicamente, o compromisso firmado por todos os membros. O encontro foi avaliado positivamente por todos os participantes e tivemos 100% de adesão a proposta.

Então, conforme cronograma, no dia 01 de agosto de 2018, pelo turno da manhã realizamos o encontro de sensibilização com os Docentes.

Foi um momento tenso e de grande desafio e que tivemos 95% de adesão a proposta. Avaliação positiva da iniciativa da Comissão em sua maioria, no entanto, os outros 5% alegaram desacreditar na proposta e que não conseguiam visualizar a operacionalização efetiva do que o grupo poderia planejar.

No turno da tarde, do mesmo dia, seguimos com a programação de produção dos Marco Referencial. Neste caso, especificamente do item - Marco Situacional. Tivemos representatividade de todos os níveis, tanto de técnicos administrativos, docentes e terceirizados. A frequência era apurada em cada turno de encontro para avaliarmos o nível de participação dos integrantes.

Foi apresentado a estrutura proposta por Vasconcelos (2007) que através da metodologia da pergunta, o grupo conseguiria responder e de fato atender cada marco fundamental a produção desta fase do PPP. Podendo ser acrescido ou modificado os questionamentos, desde que atendessem o objetivo da produção, pois

... pode-se afirmar que ser administrada, supervisionada, inspecionada não é a razão da existência da escola, mas sim ser o espaço-tempo da prática pedagógica em que a criança e o jovem se relacionam entre si, com professores, ideias, valores, ciências, arte e cultura, livros e equipamentos, problemas e desafios concretizando a missão da escola de criar as oportunidades para que eles se desenvolvam, construam e reconstruam o saber (VEIGA, 1995, p. 50).

Identificou-se a partir da análise do PDI em exercício - item Projeto Pedagógico Institucional a estrutura do texto versava apenas sobre os aspectos filosóficos, sociológicos e metodológicos, o que preconiza o Marco Referencial em sua estrutura proposta pela ELAP.

Tabela 03: Quadro do Marco Referencial/PPP

MARCO REFERENCIAL:		
Marco Situacional	Marco Filosófico	Marco Operativo
<p>Como compreendemos, vemos, sentimos o mundo atual?</p> <p>Quais são os sinais de vida e de morte? Quais são as causas?</p>	<p>Que tipo de homem queremos construir?</p> <p>Que tipo de homem, pessoa humana queremos colaborar na formação?</p> <p>Que finalidade queremos para a escola? Que papel desejamos para a Escola em nossa realidade?</p>	<p>Como desejamos a dimensão pedagógica? (planejamento, currículo, metodologia, avaliação, criação dos cursos, reuniões pedagógicas, disciplina...)</p> <p>Como desejamos a dimensão comunitária? (relacionamentos prof, família, comunidade, participação e organização dos alunos, atividades esportivas e culturais...)</p> <p>Como desejamos a dimensão administrativa? (estrutura e organização, dirigentes, serviços, condições objetivas de trabalho)</p>

Fonte: Vasconcelos (2007)

A produção ocorreu em grupos mistos, composto por Técnico administrativo - TA Terceirizados - TER, Docentes - DO e simultaneamente. Era direcionado por um representante da Comissão Organizadora no intuito de garantir o alcance do objetivo proposto. Essa dinâmica aconteceu na elaboração dos Marcos Situacional e Filosófico. Em momento final de cada encontro, ocorreu a socialização do material produzido pelos grupos. Foi nomeada uma equipe de sistematização do material produzido. Essa equipe, com integrantes que representavam o grupo, organizavam o texto contemplando as produções dos grupos mistos. Os textos sistematizados eram socializados por e-mail para leitura e contribuições de todos.

Nos momentos iniciais de cada encontro, era realizada a leitura da produção sistematizada com ajustes finais, para então seguirmos para a próxima etapa. Identificou-se ausência de TER na finalização desta etapa.

Na produção do Marco Operativo, os integrantes individualmente sistematizaram em formulário próprio os desejos para o Campus Macapá em cada dimensão apresentada - pedagógica, comunitária e administrativa. Logo em seguida, socializaram suas opiniões em grupo escolhido, referente a dimensão que mais poderiam contribuir. Prepararam uma síntese dos desejos do grupo e apresentaram em assembleia aos participantes. As contribuições eram dadas por outros integrantes que pertenciam a outras dimensões, como forma de dar um caráter mais coletivo na produção deste marco operativo. Identificou-se ausência de TER nesta etapa.

Pelo roteiro programado, a fase pós Marco Operativo, seria o Diagnóstico. No entanto, devido ao processo de compras estabelecido pelo Governo Federal no que concerne aos prazos e procedimentos a serem seguidos pelos IF's, a fim de garantir recurso financeiro para o ano letivo seguinte, foi necessário antecipar a Programação, outra etapa importante deste processo de elaboração, o que prejudicou de certa forma, a motivação dos integrantes em participar das etapas seguintes.

4.4 Processo de construção do Projeto Político Pedagógico do Campus Macapá – Análise dos questionários com docentes e coordenação pedagógica

A participação de toda a comunidade escolar na elaboração do PPP, já foi dito, é de extrema importância para a vivência de um Escola Cidadã. Porém, dentre o público dessa comunidade, os docentes e a coordenação pedagógica são ainda mais importantes, pois configuram o coração de um PPP, reconhecendo que suas existências dentro da escola só fará sentido quando da existência dos alunos. É por isso que a escola deve permanentemente discutir a qualidade de ensino que oferece e ela

... está diretamente relacionada ao projeto de sociedade que queremos construir e aos projetos das próprias escolas, que são muito mais eficazes na conquista dessa qualidade do que projetos anônimos e distantes do seu dia a dia. Só as escolas conhecem de perto a comunidade e seus projetos podem dar respostas concretas a problemas concretos de cada uma delas... (GADOTTI, 2010, p. 76).

É necessário que essa equipe que vive o processo educativo na realização diária dos dias letivos tenha uma formação permanente, sendo que "... a formação assume uma posição que se orienta em torno do inacabável, e está vinculada à história de vida dos sujeitos em permanente processo de construção" (VEIGA E ARAÚJO, IN VEIGA, 2012, p. 26). Assim, são necessários encontro permanentes e busca constante da melhoria do processo.

É necessário também que a formação e o processo não sejam estanques e façam sentido no cotidiano, pois Vasconcelos (2007) afirma que

No cotidiano das escolas, em especial no final e início do ano, é realizada uma série de práticas como preencher formulários com objetivos, conteúdo, estratégia, avaliação, indicação de livros didáticos, etc. Outras vezes, os professores são convocados para discutirem a proposta pedagógica da escola. O que se percebe, no entanto, é que com frequência estas atividades são feitas quase que mecanicamente, cumprindo prazos e rituais formais, vazios de sentido. É muito comum o professor considerar tudo isto como mais uma burocracia... (p. 16)

Assim, sobre a escuta com docentes e coordenação pedagógica, registrei em meu Diário de Bordo que

Essa escuta ocorria nos encontros agendados. Havia o primeiro momento para reafirmações do que havia sido tratado no encontro anterior e em seguida as orientações de como seria aquele momento e qual demanda tínhamos que atender, ou seja, qual era a etapa de construção do planejamento que precisaria ser encaminhada. O grupo era dividido em sub-grupos, normalmente o mesmo do encontro anterior, mas se a etapa fosse a mesma. Tínhamos uma preocupação em sempre mesclar as pessoas, para que se permitissem conhecer outros servidores. Ainda assim, existiam pessoas com resistência em sair do grupo que estavam acostumados ou resistência em participar.

Assim, após a realização da entrevista através de questionários com perguntas abertas e fechadas, alguns pontos também merecem atenção sobre as respostas obtidas através de dois membros da comissão organizadora (respondentes B e C) e dois docentes (respondentes A e D), onde segue no ANEXO C as respostas completas. Na pergunta abaixo temos questões em grifo que são bastante interessantes para pensar o processo do percurso:

1. DE QUE FORMA SE DEU A TOMADA DE DADOS PARA O MARCO REFERENCIAL?

RESPONDENTE A: A tomada de dados se deu através da **construção coletiva entre docentes, técnicos e terceirizados**. Por meio de divisão de grupos, foi discutido o marco referencial. Onde cada um pode expor sua contribuição e ao final construir o marco referencial que atendesse todas as demandas do grupo. (grifos nossos)

RESPONDENTE B: Por meio de plenárias com todos servidores e colabores do Campus, de forma a **produzir uma proposta posteriormente validada**. (grifos nossos)

RESPONDENTE C: **Reunião com os demais colaboradores do campus Macapá, no qual todos os presentes manifestavam suas opiniões e contribuições**. (grifos nossos)

RESPONDENTE D: A princípio foi a explanação da necessidade de construir um PPP com os docentes para que todos, **dentro de sua formação**, contribuíssem para a construção do PPP com as nossas realidades. (grifo nosso)

Os respondentes membros da comissão organizadora apontam que a proposta será validada posteriormente, mas isso abre uma lacuna na escuta, por não esclarecer de que forma seria realizada essa validação. O respondente C afirma a realização de reuniões para a escuta de todos, mas se percebe nessa resposta a ausência de um processo mais sistemático na escuta, que valorize de fato as opiniões dadas. Não há também nenhuma menção no PDI/IFAP sobre a metodologia utilizada para a obtenção de dados sobre o marco referencial e o respondente D afirma que os grupos ficaram restritos, pelo menos para os docentes às suas áreas. No PDI/

2019-2023 é possível verificar, pela redação a ausência de referências ao marco referencial e no PDI/ 2014-2018 vê-se a ausência de uma referência de maneira coletiva

As políticas de incentivo à pós-graduação no IFAP são de responsabilidade da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação – PROPESQ, que se constitui como fruto do crescimento na área de pesquisa e de suas mais fortes expressões, a inovação e o desenvolvimento de políticas que fomentem a pesquisa como aspecto central de atuação. Dessa maneira, o trabalho deve pautar-se na busca constante da qualidade e da relevância de suas ações quanto à atuação acadêmica expressa no **marco referencial de atuação do trabalho desta Pró-Reitoria**. (IFAP/ Ano, 2019, p. 70).

Nas perguntas 5 e 6 percebe-se que a escuta de pais e responsáveis, bem como a dos alunos não ficou devidamente esclarecida aos docentes, que não sabem informar sobre elas. Não foi possível obter formalmente os questionários que foram utilizados nessa escuta, segundo a comissão organizadora.

5. HOUVE UMA ESCUTA EFETIVA DOS PAIS?

RESPONDENTE A: não sei informar

RESPONDENTE B: Sim, mas devido ao grande número foi feito um questionário, respondido em data específica no laboratório

RESPONDENTE C: Sim

RESPONDENTE D: não sei informar

6. COMO OS ALUNOS PARTICIPARAM?

RESPONDENTE A: Não sei informar.

RESPONDENTE B: Também participaram respondendo questionário específico de avaliação do campus, de forma a se produzir um diagnóstico.

RESPONDENTE C: Por meio de preenchimento de questionários on-line.

RESPONDENTE D: não sei informar

Importa nessa questão esclarecer que no PDI/ 2019-2023 menção à palavra “participação” possui 58 ocorrências, mas a palavra “pais” apenas 02. Já no PDI/ 2014-2018 “participação” possui 34 ocorrências, mas a palavra “pais” também somente 02. Isso infere que a participação deste segmento não foi estimulada e verificada devidamente.

Já na pergunta 7: Eu contribuí nesse processo? Todos os respondentes afirmaram que “sim”, o que revela, de acordo com Vasconcelos (2007) a necessidade de quem atua na área da educação de planejar e executar ações que se originaram na coletividade. Neste sentido são relevantes as expressões em grifo:

8. O QUE EU PERCEBI NOS ENCONTROS COM A COMISSÃO ORGANIZADORA?

RESPONDENTE A: **A comissão estava empenhada** na construção do PPP e sempre motivando e incentivando a todos para construírem juntos. (grifo nosso)

RESPONDENTE B: Que **havia uma vontade geral de mudanças** e que todos estavam envolvidos para realizar as ações necessárias. (grifo nosso)

RESPONDENTE C: Que **a união** faz a força. (grifo nosso)

RESPONDENTE D: Que estavam **empenhados para que todos participassem** da construção do PPP. (grifo nosso)

Na pergunta 12: Na sua opinião, sua participação no processo fez a diferença? Todos os respondentes afirmaram que “sim”, o que aponta para o que afirma Vasconcelos

A consciência pode ser uma contradeterminação em relação à determinação da prática social alienada, pois se isso não fosse possível, não haveria, como tem havido, mudanças históricas. A teoria pode ser um elemento importante na alteração da realidade... (2007, p. 45).

Para justificar, as respostas possuem em comum a questão da contribuição de cada um e a partilha de conhecimentos:

RESPONDENTE A: Pude compartilhar situações pertinentes da minha vivência acadêmica para incorporar no processo e dar melhorias.

RESPONDENTE B: Contribui com ideias e principalmente na operacionalização das ações decorrentes.

RESPONDENTE C: Pude contribuir com a minha experiência pessoal.

RESPONDENTE D: Eu enquanto docente pude contribuir para a minha prática ensino aprendizado dentro das minhas perspectivas futuras.

Assim, a análise demonstra a necessidade de organizar o planejamento para escutas relacionada PPP de uma instituição, pois também mostram a vontade dos sujeitos em participar e contribuir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Instituto Federal do Amapá (Ifap) começa a funcionar no Amapá em 25 de outubro de 2007, com a criação da Escola Técnica Federal do Amapá (Etfap), instituída pela Lei nº 11.534. Em 13 de novembro de 2007, a Portaria MEC nº 1066 atribui ao Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará (Cefet/PA) o encargo de implantar a Etfap.

Assim, pelo percurso apresentado neste trabalho, é possível perceber a fundamental importância do IFAP em promover modificações na forma de produção do Plano de Desenvolvimento Institucional, principalmente no que concerne a participação da comunidade, já que é uma instituição com menos de 20 anos de tradição.

A experiência com as Comissões criadas mostra que elas possuem grande importância no sentido de organizar e promover as condições necessárias para o alcance da garantia da participação efetiva da comunidade, mas que é necessário avançar e ampliar a escuta da comunidade.

Percebeu-se com esta pesquisa que as mudanças foram pequenas do PDI de 2014 até o início do PDI de 2019, principalmente no que se refere às expectativas geradas no período de mobilização dos sujeitos. Ainda foi falível em virtude de não ter sido alcançado outros públicos importantes no processo como: comunidade externa, alunos, pais e/ou responsáveis efetivamente participantes do processo de elaboração.

A experiência analisada demonstra também as dificuldades vivenciadas. Primeiro pelo convencimento da equipe gestora para internalizar a proposta como uma estratégia de mudança e melhoria do serviço, já que a construção de um PPP/PDI deve primar pela mudança da qualidade do serviço. Segundo porque havia uma concentração de desestímulo nos próprios servidores que comporiam a referida comissão de organização deste processo. Terceiro, iniciou num período crítico para a divulgação pela Instituição, devido ao período eleitoral, onde a legislação nacional proibia manifestações, materiais públicos que repercutissem mobilização política para não influenciar as pessoas no momento em vigor.

É evidente a força do coletivo quando a gestão se mobiliza em permitir a participação, o envolvimento, a oportunidade de sugerir e modificar a realidade, com suas ideias e opiniões.

Em relação ao objeto da pesquisa - o projeto político pedagógico, este contribui para criar esses laços e fortalecer o propósito institucional, mas depende da forma, do tempo e do momento em que sua elaboração acontece.

De fato, a cultura da participação é a longo prazo. No entanto, promover ações que oportunizem a escuta e a manifestação, como assembleias, pesquisa de opinião, valorização das iniciativas, estímulo as ideias que deram certo, enfim...fortaleceria toda essa dinâmica de construção.

Todos, no sentido mais amplo da palavra, precisam ser inseridos e sentirem-se incluídos de fato no processo. Seja do agente de portaria ao docente. Essa foi uma dificuldade perceptível do Campus Macapá. A valorização e a humanidade nas relações precisam andar juntas.

Na história do IFAP, três versões do PDI foram construídas até o presente momento. A do último exercício 2019-2023, foi a que se percebeu-se, até pelos dados coletados, mais aberta à participação da comunidade escolar. Mas ainda, insuficiente no sentido de as pessoas perceberem sua utilidade, finalidade, importância e possíveis reflexos na vida profissional e no futuro institucional se as metas ou proposituras sistematizadas não forem efetivamente alcançadas. A inclusão vai além do simples permitir e ouvir. É fazer parte das ações concretas, avaliar e replanejar dentro da rotina escolar.

Deve ser considerado também o fato de o IFAP ser uma Instituição nova no Estado, com seu corpo administrativo e docente sendo formado gradativamente através de concursos públicos. Isso demonstra que a equipe está em formação, vivencia e avalia as suas dificuldades e isso, muitas vezes, pode dificultar o processo de participação efetiva. E esse é, na visão da maioria dos autores que embasam o referencial teórico desta pesquisa, o maior desafio na elaboração do PPP.

Isso demonstra que o exercício da tomada de decisões coletivas deve ser permanente e avaliado para verificar se está surtindo o efeito desejado.

Espero que este trabalho possa colaborar para a implantação de novas práticas de gestão, principalmente no que concerne ao planejamento das ações nos Campis do Instituto Federal do Amapá e também de pesquisas mais aprofundadas quanto à relação PPP e participação da comunidade.

Por fim, destaco um trecho do meu Diário de Bordo, onde avalio o que não faria novamente em uma Comissão como a que vivi no IFAP, por ocasião da construção do PPP: As nossas angústias eram tão grandes com o contexto institucional em que vivíamos, e que naquele momento não tínhamos muitas alternativas e nem tempo e autonomia para fazermos diferente do que fora feito. No entanto, considerando a importância do processo e que nem sempre o meu tempo é igual ao tempo do outro, não estabeleceria um curto prazo de execução, procuraria iniciar no começo do período letivo, consideraria também os prazos burocráticos de planejamento institucional para que o cronograma não sofresse os impactos, além de que o material produzido fosse melhor aproveitado pela comissão de elaboração do PDI. Além de ter a certeza que os meios de comunicação institucional estariam ao nosso inteiro dispor, sem uso restrito.

Considerando também, que faria algo diferente no que concerne ao comportamento de muitos gestores diante do movimento lindo de tão democrático que estava acontecendo. Durante todo o processo, fiz de conta que não percebia, pois também representava aquela gestão na oportunidade. Procurava me convencer que as mudanças acontecem no processo e que tudo aquilo já era um grande começo. Como sentia-me responsável por instigar tanta esperança nas pessoas e na nossa equipe, optei pelo silêncio e na desmistificação quando era questionada pelos próprios colegas sobre tais comportamentos dos gestores. As pessoas demonstram seus medos, angústias e até mesmo transparecem ameaçadas quando percebem o desenvolvimento de práticas colaborativas e esclarecedoras. Infelizmente existem gestores que praticam tanto o silêncio, quanto o abuso de poder, que não permitem esclarecer processos, talvez por medo de serem questionados ou de serem identificadas falhas nas suas atividades mais operacionais e de gestão. Porque a partir do momento que as pessoas passam a ser mais esclarecidas com o processo, automaticamente, aumentam os questionamentos. Elaborar um planejamento, requer discutir práticas possíveis de serem realizadas num dado período, isso envolve recursos financeiros e melhor redistribuição de orçamento entre as unidades e suas reais finalidades. Questões sem respostas neste processo.

6 REFERÊNCIAS

- BARROSO, J. **Para o Desenvolvimento de uma Cultura de Participação na Escola.** Instituto de Inovação Educacional. Lisboa, 1995.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96** – L.D.B. Brasília, 1996.
- BRASIL. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm Acesso em dez de 2018
- GADOTTI, M. **Escola cidadã.** São Paulo: Cortez, 2010.
- GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo.** 12ª Ed. Vozes: Petropolis, 2004
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa,** (4. ed.), Atlas. São Paulo, 2007.
- GOUVEIA, F.P.S. **A expansão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no território brasileiro: entre o local e o nacional.** Disponível em <https://journals.openedition.org/espacoeconomia/2434> Acesso em jan. de 2019
- IFAP. Disponível em [file:///C:/Users/USER/Downloads/PDI_26-12-2018_VERSAO_PDF_red_final%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/PDI_26-12-2018_VERSAO_PDF_red_final%20(1).pdf) Acesso em 25 maio de 2019
- IFAP. Disponível em <http://portal.ifap.edu.br/index.php/publicacoes/item/144-pdi-2014-2018> Acesso em 25 nov de 2018
- LIMA, L. **A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974-1988).** Universidade do Minho. Braga, 1992.
- LIMA, L. C. **Construindo Modelos de Gestão Escolar. Cadernos de Organização e Gestão Escolar,** 4 (1. edição). Instituto de Inovação Educacional. Lisboa, 2018.
- LIMA, L. C. **A Gestão Democrática das Escolas: Do Autogoverno à Ascensão de uma Pós-democracia Gestionária?** Revista Educação e Sociedade, 35 (129), 1067-1083. 2019.
- PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico – como construir o projeto político-pedagógico da escola.** São Paulo: Cortez, 2008.

VASCONCELOS, C. S. **Planejamento – projeto de ensino-aprendizagem e projeto político pedagógico.** São Paulo: Libertad, 2007.

VEIGA, V. P. A. **Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico.** In: Veiga, I. P. A., Resende, L. M. G. (org.), (5.ed.). Coleção: Formação e Trabalho Pedagógico. Papirus. p. 12-13. São Paulo, 2004.

VEIGA, I. P. A. e ARAUJO, J. C. S. **O projeto político-pedagógico: um guia para a formação humana.** In VEIGA (Org). Quem sabe faz a hora de construir o projeto político pedagógico. São Paulo: Papirus, p. 11- 37, 2012.

SILVA, E. F. da. **A coordenação pedagógica como espaço de organização do trabalho escolar: o que temos e o que queremos.** In VEIGA (Org). Quem sabe faz a hora de construir o projeto político pedagógico. São Paulo: Papirus, p. 131- 152, 2012.

ABDAÇÇA, M. F. B. **A construção do projeto político-pedagógico e a formação permanente dos professores: possibilidades e desafios.** In VEIGA (Org). Quem sabe faz a hora de construir o projeto político pedagógico. São Paulo: Papirus, p. 131- 152, 2012.

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto político pedagógico da escola – uma construção possível.** São Paulo: Papirus, 1995.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 2009.

HESS, R. **Momento do diário e diário dos momentos.** In: SOUZA, E.C.; ABRAHÃO, M.H.M.B. (Orgs.) Tempos, narrativas e ficções: a invenção de si. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006, p.89-103.

WEBER, F. **A Entrevista, a pesquisa e o íntimo, ou: por que censurar seu diário de campo?** Horizontes Antropológicos, Porto Alegre, ano 15, n. 32, p. 157-170, 2009.

7 ANEXOS

Anexo A - Portaria 173-A de 01 de agosto de 2018

Equipe de sistematização do Plano Pedagógico do Campus Macapá para o ano de 2019
Fonte: Direção Geral do Campus Macapá



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ
CAMPUS MACAPÁ

PORTARIA Nº 173-A DE 01 DE AGOSTO DE 2018.

O DIRETOR GERAL DO CAMPUS MACAPÁ DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ, nomeado nos termos da Portaria nº 1.501/2016/GR/IFAP, de 03 de novembro de 2016, publicada no DOU nº 213 de 07 de novembro de 2016, no uso de suas atribuições legais e considerando o Memorando nº 562/2018 - DIREN - Campus Macapá,

RESOLVE:

Art. 1º - Designar os servidores abaixo relacionados, para, sob a presidência da primeira, comporem a Equipe de Sistematização do Plano Pedagógico do Campus Macapá para o ano de 2019:

- Tatiana Duarte da Silva, SIAPE 2952048;
- Crislaine Cassiano Drago, SIAPE 1845786;
- Elaine Cristina Brito Pinheiro, SIAPE 1880904;
- Jaqueline Ramos da Silva e Costa, SIAPE 3051777;
- Lauana Natasha da Gama Pantoja, SIAPE 3046657;
- Marcus Vinícius da Silva Baraslan, SIAPE 2965166;
- Ruan Fabrício Gonçalves Moraes, SIAPE 1339653;
- Lucinei Monteiro Pinto Barros, SIAPE 1913402.

Art. 2º - Publique-se, dê ciência e cumpra-se.

MÁRCIO GETÚLIO PRADO DE CASTRO
Diretor Geral do *campus* Macapá
Portaria nº 1.501/2016/GR/IFAP

Anexo B – Portaria 178 de 01 de agosto de 2018

Comissão de Elaboração do Plano Pedagógico do Campus Macapá para o ano de 2019
Fonte: Direção Geral do Campus Macapá



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ
CAMPUS MACAPÁ

PORTARIA Nº 178 DE 08 DE AGOSTO DE 2018.

O DIRETOR GERAL DO CAMPUS MACAPÁ DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ, nomeado nos termos da Portaria nº 1.501/2016/GR/IFAP, de 03 de novembro de 2016, publicada no DOU nº 213 de 07 de novembro de 2016, no uso de suas atribuições legais, e considerando o memorando nº 510/2018 - DIREN - Campus Macapá,

RESOLVE:

Art. 1º - Designar os servidores abaixo para comporem, sob a presidência da primeira, a Comissão de Elaboração do Plano Pedagógico do Campus Macapá para o ano de 2019:

- Tatiana Duarte da Silva, SIAPÉ 2952048;
- Adriana Quaresma de Carvalho, SIAPÉ 1995894;
- Adriana Valéria Barreto de Araújo, SIAPÉ 1995873;
- Cristiane Cassiano Drago, SIAPÉ 1845986;
- Isabella Abreu Carvalho, SIAPÉ 1813687;
- Jamilli Márcia dos Santos Uchôa, SIAPÉ 1874173;
- Jaqueline Ramos da Silva e Costa, SIAPÉ 3051777;
- Joseanne Noronha Teixeira Picunço, SIAPÉ 1815574;
- Júlia Milena da Paixão Oliveira, SIAPÉ 2330299;
- Lucinei Monteiro Pinto Barros, SIAPÉ 1913402;
- Silmara da Silva Lobato, SIAPÉ 1832541;
- Alessandro Silva Souza Oliveira, SIAPÉ 3041293;
- Rodrigo Salomão Fernandes, SIAPÉ 1891482;
- Cláudio Pires Júnior, SIAPÉ 1876460;
- Cristiane da Costa Lobato, SIAPÉ 1837454;
- Luana Pedro da Silva, SIAPÉ 2330319;
- Marcus Dione Martins dos Santos, SIAPÉ 1870573;

Art. 2º - Publique-se, de ciência e compra-se.

MÁRCIO GETÚLIO PRADO DE CASTRO
Diretor Geral do campus Macapá
Portaria nº 1.501/2016/GR/IFAP

Anexo C – Resultado das Entrevista através de questionário para professores, docentes e membros da comissão do PPP

RESPONDENTE A

QUESTIONÁRIO SOBRE MINHA EXPERIENCIA NA PRODUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO IFAP NO ANO DE 2019 para uso da Pesquisa “O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ: UMA EXPERIÊNCIA DO PERCURSO” realizada pela professora TATIANA DUARTE DA SILVA

9. COMO COMEÇOU A MINHA EXPERIENCIA NA PRODUÇÃO DO PPP?

A minha experiência na produção do PPP começou através do encontro pedagógico dos professores, marco inicial para a construção do PPP.

10. QUAL ERA MEU PAPEL?

- eu fazia parte da Comissão Organizadora
 eu participei como docente
 eu participei como coordenação pedagógica

11. DE QUE FORMA SE DEU A TOMADA DE DADOS PARA O MARCO REFERENCIAL?

A tomada de dados se deu através da construção coletiva entre docentes, técnicos e terceirizados. Por meio de divisão de grupos, foi discutido o marco referencial. Onde cada um pode expor sua contribuição e ao final construir o marco referencial que atendesse todas as demandas do grupo.

12. COMO FOI A ESCUTA COM O SEU SEGMENTO?

A escuta foi muito bem dialogada, com várias intervenções. Um momento muito crítico e reflexivo.

13. HOUVE UMA ESCUTA EFETIVA DOS PAIS?

- não sim não sei informar

14. COMO OS ALUNOS PARTICIPARAM?

Não sei informar

15. EU CONTRIBUÍ NESSE PROCESSO?

- não sim

16. O QUE EU PERCEBI NOS ENCONTROS COM A COMISSÃO ORGANIZADORA?

A comissão estava empenhada na construção do PPP e sempre motivando e incentivando a todos para construírem juntos.

17. FOI FEITO O RESGATE DO PDI PASSADO E SUA RELAÇÃO COM O PPP PARA O PRÓXIMO EXERCÍCIO?

não sim

18. O PRODUTO FINAL DO PDI/2019, NO ITEM ESPECÍFICO DO PPP, REFLETE AQUILO QUE FOI ESCUTADO E PENSADO NOS ENCONTROS?

não sim

19. JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA

De uma maneira geral, muita coisa que foi abordada durante a construção do marco inicial e nos encontros com a comissão está presente no item específico do PPP.

20. NA SUA OPINIÃO, SUA PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO FEZ A DIFERENÇA?

não sim talvez

21. JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA.

Pude compartilhar situações pertinentes da minha vivência acadêmica para incorporar no processo e dar melhorias.

RESPONDENTE B

QUESTIONÁRIO SOBRE MINHA EXPERIÊNCIA NA PRODUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO IFAP NO ANO DE 2019 para uso da Pesquisa "O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ: UMA EXPERIÊNCIA DO PERCURSO" realizada pela professora TATIANA DUARTE DA SILVA

1. COMO COMEÇOU A MINHA EXPERIÊNCIA NA PRODUÇÃO DO PPP?

2. QUAL ERA MEU PAPEL?

- eu fazia parte da Comissão Organizadora
 eu participei como docente
 eu participei como coordenação pedagógica

3. DE QUE FORMA SE DEU A TOMADA DE DADOS PARA O MARCO REFERENCIAL?

Se deu com reuniões com todos os setores da instituições.

4. COMO FOI A ESCUTA COM O SEU SEGMENTO?

Por meio de reuniões em que os participantes anotavam os "desejos" para posteriores compilações por parte da comissão organizadora

5. HOUVE UMA ESCUTA EFETIVA DOS PAIS?

- não sim não sei informar

6. COMO OS ALUNOS PARTICIPARAM?

7. EU CONTRIBUI NESSE PROCESSO?

- não sim

8. O QUE EU PERCEBI NOS ENCONTROS COM A COMISSÃO ORGANIZADORA?

Pude perceber que no geral os participantes dos diversos seguimentos da instituição (ifaf) estavam muito motivados a contribuir com a produção de nova proposta que subsidiem a fazer pedagógico da instituição.

9. FOI FEITO O RESGATE DO PDI PASSADO E SUA RELAÇÃO COM O PPP PARA O PRÓXIMO EXERCÍCIO?

não sim

10. O PRODUTO FINAL DO PDI/2019, NO ITEM ESPECÍFICO DO PPP, REFLETE AQUILO QUE FOI ESCUTADO E PENSADO NOS ENCONTROS?

não sim

11. JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA

Acredito que sim, a participação e envolvimento dos agentes - docentes, técnicos e comunidade foi considerado pela Comissão.

12. NA SUA OPINIÃO, SUA PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO FEZ A DIFERENÇA?

não sim talvez

13. JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA.

A minha opinião sozinha tem pouco efeito, mas acredito que somada às outras dos diversos seguimentos que participaram, ela possa contribuir para melhoria dos trabalhos.

RESPONDENTE C

QUESTIONÁRIO SOBRE MINHA EXPERIENCIA NA PRODUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO IFAP NO ANO DE 2019 para uso da Pesquisa “O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ: UMA EXPERIÊNCIA DO PERCURSO” realizada pela professora TATIANA DUARTE DA SILVA

1. COMO COMEÇOU A MINHA EXPERIENCIA NA PRODUÇÃO DO PPP?

Uma iniciativa da coordenação pedagógica, juntamente da Direção de ensino do campus Macapá, no qual realizaram o convite para que eu participasse da comissão.

2. QUAL ERA MEU PAPEL?

- eu fazia parte da Comissão Organizadora
 eu participei como docente
 eu participei como coordenação pedagógica

3. DE QUE FORMA SE DEU A TOMADA DE DADOS PARA O MARCO REFERENCIAL?

Reunião com os demais colaboradores do campus Macapá, no qual todos os presentes manifestavam suas opiniões e contribuições.

4. COMO FOI A ESCUTA COM O SEU SEGMENTO?

Boa, pois houve a participação ativa dos presentes.

5. HOUVE UMA ESCUTA EFETIVA DOS PAIS?

- não sim não sei informar

6. COMO OS ALUNOS PARTICIPARAM?

Por meio de preenchimento de questionários on-line.

7. EU CONTRIBUÍ NESSE PROCESSO?

- não sim

8. O QUE EU PERCEBI NOS ENCONTROS COM A COMISSÃO ORGANIZADORA?

Que a união faz a força.

9. FOI FEITO O RESGATE DO PDI PASSADO E SUA RELAÇÃO COM O PPP PARA O PRÓXIMO EXERCÍCIO?

não sim

10. O PRODUTO FINAL DO PDI/2019, NO ITEM ESPECÍFICO DO PPP, REFLETE AQUILO QUE FOI ESCUTADO E PENSADO NOS ENCONTROS?

não sim

11. JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA

Pois todas as contribuições foram coletadas e serviram para construção do texto final.

12. NA SUA OPINIÃO, SUA PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO FEZ A DIFERENÇA?

não sim talvez

13. JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA.

Pude contribuir com a minha experiência pessoal.

RESPONDENTE D

QUESTIONÁRIO SOBRE MINHA EXPERIENCIA NA PRODUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO IFAP NO ANO DE 2019 para uso da Pesquisa “O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ: UMA EXPERIÊNCIA DO PERCURSO” realizada pela professora TATIANA DUARTE DA SILVA

1. COMO COMEÇOU A MINHA EXPERIENCIA NA PRODUÇÃO DO PPP?

Começou no início do ano de 2019, no encontro pedagógico.

2. QUAL ERA MEU PAPEL?

eu fazia parte da Comissão Organizadora

eu participei como docente ação pedagógica

DE QUE FORMA SE DEU e

eu participei como coordenadora

3. A TOMADA DE DADOS PARA O MARCO REFERENCIAL?

A princípio foi a explanação da necessidade de construir um PPP com os docentes para que todos, dentro de sua formação, contribuísse para a construção do PPP com as nossas realidades

4. COMO FOI A ESCUTA COM O SEU SEGMENTO?

Foi feita pelo que chamamos núcleo comum, componentes de filosofia, sociologia, história, geografia,

5. HOUVE UMA ESCUTA EFETIVA DOS PAIS?

não sim não sei informar

6. COMO OS ALUNOS PARTICIPARAM?

Não sei informar

7. EU CONTRIBUÍ NESSE PROCESSO?

não sim

8. O QUE EU PERCEBI NOS ENCONTROS COM A COMISSÃO ORGANIZADORA?

Que estavam empenhados para que todos participassem da construção do PPP.

9. FOI FEITO O RESGATE DO PDI PASSADO E SUA RELAÇÃO COM O PPP PARA O PRÓXIMO EXERCÍCIO?

não sim

10. O PRODUTO FINAL DO PDI/2019, NO ITEM ESPECÍFICO DO PPP, REFLETE AQUILO QUE FOI ESCUTADO E PENSADO NOS ENCONTROS?

não sim

11. JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA.

Os encontros foram resultados das leituras e reflexões do PDI e construção do PPP

12. NA SUA OPINIÃO, SUA PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO FEZ A DIFERENÇA?

não sim talvez

13. JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA.

Eu enquanto docente pude contribuir para a minha prática ensino aprendizagem dentro das minhas perspectivas futuras.

8 APENDICES

A) Diário de bordo completo da pesquisadora COMO COMEÇOU A MINHA EXPERIENCIA?

Estudo o tema Projeto Político Pedagógico, desde meu Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Pedagogia – Ciência da Educação na Universidade da Amazônia. Mais tardiamente, em um escola privada na qual assumi a função de Diretora Pedagógica, sistematizei este processo de construção do PPP e foi muito bem aceito pela comunidade escolar e os efeitos desta elaboração coletiva, ressignificando nossas relações, práticas e resultados. E como reconheço este processo de construção como desafio, que depende da colaboração de todos que vivem aquela realidade, senti-me muito motivada em propor esta construção coletiva como instrumento de sensibilização do Campus Macapá e até do IFAP em seus outros Campus, para que as pessoas se sentissem parte do processo e se envolvessem e comprometessem mais com o seu fazer diário, principalmente naquele contexto tão crítico que o IFAP vivia.

Vivenciamos na prática os efeitos de um PDI planejado e pensado por poucos. Na minha percepção enquanto parte daquela gestão naquele momento, sentia que grande parte da comunidade acadêmica, docentes, técnicos administrativos, alunos, terceirizados, pais e comunidade em geral, não se sentiam envolvidos e comprometidos com o processo, e que reagiam por demandas espontâneas e não com base no documento de planejamento oficial, por desconhecimento de sua real importância e funcionalidade. Apesar de que na minha leitura, não trazia realmente elementos suficientes para este suporte. Vivenciei um trabalho desconexo de gestão, que implicava diretamente no setor pedagógico. Foi então que entendi porque o setor pedagógico, no qual eu atuava, vivia “apagando incêndios” e não tinha como ter um trabalho pedagógico efetivo e estrategicamente elaborado para curto, médio e longo prazo com efeitos significativos a todos os envolvidos.

Até que oportunamente, depois de tantos problemas acumulados, trocou-se a Direção de Ensino – DIREN no início de junho de 2018. O nosso novo gestor era recém admitido como Docente pelo IFAP, mas com uma experiência irrefutável de processos estratégicos de mudança e de gestão de pessoas. No período de levantamento de necessidades, estabelecido por ele na ocasião, reuniu-se com o nosso setor e apresentamos os problemas vivenciados, as ações pendentes e os processos desconexos. Tentou estabelecer alguns encaminhamentos para tais necessidades, foi então que o provoquei positivamente para implantarmos um processo efetivo de construção coletiva, que oportunizasse a participação de todos os setores integradamente, visto que a maioria das questões a resolver, deveriam ter a leitura de outros setores específicos e que até aquele presente momento, não conhecíamos se quer os sujeitos, os setores e como trabalham efetivamente. A equipe me apoiou incondicionalmente, considerando também, que já havíamos discutido essa questão em outras reuniões do setor e com a Direção Geral atual e de Ensino anterior. Em momento posterior, em julho de 2018, após garantir que o trabalho seria feito, a Comissão responsável por esta elaboração foi nomeada e várias reuniões foram surgindo para elaborarmos as etapas que seriam seguidas. Estudos coletivos foram realizados para que a equipe entendesse esse processo e se sentisse imponderada para liderar.

QUAL ERA MEU PAPEL?

Como essa questão continuava sendo de meu interesse acadêmico e oportunamente estava como Mestranda em Educação pela UFRRJ em convênio com o IFAP, solicitei a oportunidade para implantarmos um processo democrático de construção coletiva a fim de minimizarmos os problemas no Campus e garantiríamos maior conhecimento, envolvimento e comprometimento de todos e em todos os aspectos que permeavam a vida do Campus Macapá, para que conseguíssemos juntos conduzir os próximos anos letivos de forma sistematizada, clara, objetiva, saudável e produtiva. Pedido aceito, solicitei e foi permitido a mudança de tema pela minha orientadora após entender os ganhos que teríamos, eu, ela e o IFAP, foi então que iniciamos os trabalhos.

Como tive a experiência na escola privada e foi muito bem sucedida, elaborei didaticamente todos as etapas, baseada na metodologia proposta pela ALAP, segundo o livro de Celso Vasconcelos. Tinha a responsabilidade de reunir a comissão, apresentar as etapas, orientar, aprimorar com o grupo, dividir responsabilidades e acompanhar todo o processo.

DE QUE FORMA SE DEU A SENSIBILIZAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR?

Como todo início de semestre tínhamos a semana ou encontro pedagógico, em julho no caso, ou início de agosto era Encontro Pedagógico, fizemos a convocação normal como sempre era realizada. Um encontro em que os Docentes já não esperavam novidades e que na sua leitura eram maçantes, expressavam isso com muita naturalidade. O fato é que neste Encontro Pedagógico foi muito diferente, motivador e mudança estava para sentir no ar. Estabelecemos 3 encontros, um com cada público, nesse caso, Técnicos Administrativos e Terceirizados primeiro, depois com Docentes e para finalizar a sensibilização, com pais e alunos.

Não podíamos seguir se não tivesse a adesão dos públicos que viviam o Campus Macapá. De fato, a adesão inicial não foi 100% como já era de se esperar. Eu conduzi todos os encontros, com apoio incondicional da Direção Geral, de Ensino do Campus Macapá e Comissão responsável por esta elaboração, na qual eu presidia.

Primeiramente mostrei sinteticamente a nossa realidade com base nos dados que o setor pedagógico continha através do plano de permanência e êxito do Campus Macapá, no qual problemas graves e recorrentes, como os

altos índices de retenção de alunos, evasão escolar, violência, abandono da família no acompanhamento do menor, ausência de docentes por motivos fúteis e desconhecidos, dificuldades de relacionamento entre servidores, entre servidores e alunos, dados do setor de saúde no qual apresentava índices crescentes de servidores e alunos com doenças psicossociais e emocionais, percepções de insatisfação e total desconhecimento dos objetivos do IFAP, da sua clientela, dos setores, das pessoas, enfim... além das situações de rotatividade de gestores e descontinuidade de planejamento, falta de fluxo de processos, de atribuições sistematizadas, etc. Além de outras questões que foram levantadas e registradas pelos grupos em cada dimensão, que classificávamos em pedagógica, administrativa e comunitária, em papel visível a todos e em todos os encontros.

A clareza e a transparência como lidávamos com este novo processo, além da presença do gestor maior do Campus e representante da Reitoria, dava a sensação de validade da proposta. Muitos com uma expressão desconfiada ainda, pois nunca havia vivenciado tal movimento no Campus e a maioria, apoiando motivada, acreditando que este seria o grande momento do Campus, em que todos seriam ouvidos e se sentiriam parte deste novo planejamento.

No final, para garantir o sucesso dos próximos encontros, pedimos aos participantes que se concordavam com o processo, como prova de adesão, deveriam colocar seu nome na camisa IFAP que tínhamos feito de compensado e grande, pois o significado desta atitude significava que EU fazia parte e me sentia parte deste processo, que não bastava apenas vestir a camisa do IFAP, precisávamos nos unir, nos orgulhar, nos apropriar sobre tudo o que significava a nossa Instituição, nosso Campus e suar junto, dando o nosso melhor na operacionalização dos caminhos que havíamos traçados coletivamente.

Os que faltaram, nos procuravam, explicávamos o que havia ocorrido e se posicionavam. A maioria deu adesão. Outros esperaram os próximos encontros, e adesão ocorreu com o tempo, outros não aderiram e já nem iam para os encontros, mas sabiam das consequências de suas escolhas. Pois as decisões do coletivo seriam deliberadas e somente poderiam ser modificadas pelo Conselho Superior - Consup.

Frustração: a direção geral decidiu sozinha, sem consultar a comissão, e de última hora que os terceirizados deveria apenas participar uma representatividade dos mesmos, com a justificativa do Campus não parar. Não foi esse o acerto. Já sinalizou uma atitude excludente do público, gerando inclusive, insatisfação e revolta.

Detalhe importante: O Consup teve que ser convencido para autorizar a continuidade do trabalho. Pois este planejamento do Campus Macapá gerou mal em gestores de outros Campus, saindo boatos de que estávamos contestando o PDI anterior, etc.. Tanto que foi autorizado somente se utilizássemos o termo “Planejamento do Campus Macapá” para não “ferir” o documento institucional intitulado no PDI como Projeto Pedagógico – PP. Mas, somos sabedores que o que construímos ou que tentamos construir foi o PP do Campus Macapá. De certa forma estávamos cansados de práticas impositivas, de jogo de cargos. E queríamos que esta experiência, que tinha tudo para dar certo, fosse também provocada em outros Campus, dado o fato de que até hoje, o PDI consta um único PPP para todos os Campus, um irreal produto, pois não considera as realidades de cada Campus.

Observação importante: o período de execução do Planejamento do Campus Macapá, se deu em meados a eleição para Reitoria e Diretor Geral dos Campi. Como orientação do Órgãos de Controle, não se podia fazer qualquer tipo de divulgação de ações que beneficiassem a gestão em curso. Como este processo era novo, nunca antes visto no IFAP, esta ação se enquadrava nestas orientações. Então tínhamos recursos muito limitados de divulgação, mobilização e sensibilização da comunidade escolar. Esse foi um item altamente prejudicial no processo de elaboração.

DE QUE FORMA SE DEU A TOMADA DE DADOS PARA O MARCO REFERENCIAL? DE QUE FORMA SE DEU A TOMADA DE DADOS PARA O PLANO DE AÇÃO?

No início do encontro, como precisávamos sistematizar o que seria elaborado, consultamos o grupo e pedimos que se apresentassem interessados a compor a comissão responsável por este trabalho. Foi estabelecido um grupo, na qual orientamos o trabalho e logo depois a Portaria 173-A foi expedida.

Tínhamos um planejamento de encontros. Foram criados subgrupos para elaboração do MARCO REFERENCIAL, a partir de algumas perguntas pré-estabelecidas que norteavam a construção do texto por cada sub-grupo. Depois desta elaboração, levávamos os textos para leitura em assembleia e destacávamos os pontos comuns entre eles e os que não eram comuns, quais o grupo consideraria importante manter e por quais razões. Essas informações eram anotadas pela equipe de sistematização, que se reuniam para sistematizar um texto único, utilizando os textos construído pelos grupos. A versão final era encaminhada por email para considerações de todos e na reunião seguinte, era lido e apontado as considerações, caso houvessem. E então, finalizávamos o Marco.

Para o Plano de Ação, a mesma constituição de sub-grupos, mas neste caso foi por dimensão escolhida pelo grau de afinidade, interesse e experiência. Eram 3 grandes grupos, um da dimensão pedagógica, um administrativa e outro comunitária. Organizei um quadro que era preenchido por cada grupo após discussão de cada item. Após a elaboração, levávamos para assembleia. E o mesmo processo acontecia de deliberação coletiva. No entanto, a equipe de sistematização não elaborou o texto deste item.

Dificuldade apresentada: Evasão de participação de terceirizados, quando abordados, verbalizavam que não se sentiam aptos a ajudar nesta elaboração, na maioria deles pelo sentimento de inferioridade pelo nível de formação, de sociabilidade, de integração, de função, e etc..

DE QUE FORMA SE DEU A TOMADA DE DADOS PARA O DIAGNOSTICO?

Desde o início da sensibilização, os dados já estavam sendo levantados através dos participantes. Como trabalhávamos a metodologia da pergunta, conforme orientações do Celso Vasconcelos, os problemas desde o início eram apresentados como forma de sensibilizar a comunidade escolar que precisaríamos mudar aquele cenário, principalmente quando analisávamos as dimensões (pedagógica, administrativa e comunitária). Como já havia um levantamento através de um Plano de Permanência e Êxito, elaborado por uma Comissão específica no IFAP para este fim, muitos dos dados foram reutilizados como fundo de análise. No entanto, como a etapa DIAGNOSTICO, fazia parte do processo de elaboração, foi realizado no final de todo o percurso, após inclusive ao plano de ação para 2019, a aplicação dos questionários mediante a plataforma, em que todos da comunidade escolar responderiam perguntas que nos instrumentalizasse nos dados concretos da pesquisa. No entanto, foram aplicados com uma minoria, correndo contra o tempo, pois já era final do período letivo e sem escuta anterior. Algo que os alunos e pais que participaram questionaram muito.

Observação: o processo foi interrompido para cumprirmos a agenda de compras para 2019 e as atividades acadêmicas do final do ano letivo, ou seja, questões burocráticas foram impostas para frear o processo, considerando que estava sendo visto como uma ameaça para a gestão do IF, pelo fato do Campus estar se mobilizando e muito mais atento às decisões superiores que não tinham certa afinidade com o planejamento que estava sendo elaborado pelas pessoas que faziam o Campus Macapá funcionar.

COMO FOI A ESCUTA COM OS DOCENTES?

Essa escuta ocorria nos encontros agendados. Havia o primeiro momento para reafirmações do que havia sido tratado no encontro anterior e em seguida as orientações de como seria aquele momento e qual demanda tínhamos que atender, ou seja, qual era a etapa de construção do planejamento que precisaria ser encaminhada. O grupo era dividido em sub-grupos, normalmente o mesmo do encontro anterior, mas se a etapa fosse a mesma. Tínhamos uma preocupação em sempre mesclar as pessoas, para que se permitissem conhecer outros servidores. Ainda assim, existiam pessoas com resistência em sair do grupo que estavam acostumados ou resistência em participar.

HOUVE UMA ESCUTA EFETIVA DOS PAIS?

Não. Houve apenas uma reunião de início de período letivo em que foi sinalizado pra eles o processo que estava ocorrendo. E que em momento oportuno eles seriam convidados a participar.

COMO OS ALUNOS PARTICIPARAM? EU CONTRIBUÍ NESSE PROCESSO?

Considerando que o sucesso na produção do Projeto Pedagógico de qualquer instituição está na mobilização, na sensibilização e na participação efetiva de todos os sujeitos, posso dizer que este processo foi um grande avanço. Mas de fato, não assumiu seu caráter democrático na totalidade. Nem os pais e/ou responsáveis dos alunos, nem os alunos e nem a comunidade foram integrados ao processo em si. Isso foi um dos pontos bem frustrantes. Mas me sentia muito sobrecarregada para mobilizar também estes grupos, pois em grande parte dos momentos, eu me sentia responsável por levar à Comissão responsável por esta elaboração, todo o direcionamento. Chegou um momento que o desânimo tomou conta, de tantos entraves e dificuldades encontradas. Celso Vasconcelos em sua obra, orienta que a finalidade precisa sempre ser resgatada, como se todos fossem crianças e precisariam ser lembrados sempre dos benefícios que aquela grande ação nos traria. Mas chega um momento, em que nós que estamos na linha de frente desse trabalho, precisamos de pessoas que também nos motivem e nos sinalizem sobre esta importância, para nos manter sempre atentos ao foco. E foi então aqui, neste momento, que eu percebi que a Comissão se perdeu.

Esquecemos ou talvez adiamos a inclusão desses públicos. Mas correndo contra o tempo e para não inviabilizar o processo e garantir que todos foram envolvidos, mesmo que disfarçadamente, fizemos uma reunião de coleta de opiniões sobre os problemas do Campus nas três dimensões. Aproveitamos uma data no calendário letivo, que constava conselho de classe, para coletarmos essas informações. Participei desses momentos. Altamente cansativo e também o fato de termos sido questionados sobre esse processo, foi mais uma razão de desmotivação.

Em momento posterior, a comissão se reuniu, avaliamos o encontro e decidimos aplicar uns questionários na plataforma digital que garantisse a etapa DIAGNOSTICO validada. Elaboramos e validamos as questões para cada público afim de ser alimentado no sistema. Neste momento eu também participei.

O momento da aplicação dos questionários aconteceu no final das aulas de 2018, seguindo um cronograma de públicos, turmas e horários em que foram conduzidos para o laboratório para responder ao questionário, sejam alunos, docentes, técnicos administrativos e pais. No primeiro momento, através de um membro da comissão

organizadora, havia um relato do trabalho que havia sido feito, no sentido de sensibilizá-los para então respondê-lo. Neste momento eu não quis participar. Não houve devolutiva pelo fato de não ter sido tabulado os dados.

QUAIS SÃO E COMO SE DEU AS TRÊS DIMENSÕES PARA A CONSTRUÇÃO DO PPP?

O Projeto Político Pedagógico, conforme metodologia proposta por Celso Vasconcelos, subdividia em Marco Referencial, Diagnóstico e Programação. No Marco Referencial, tinham três outros marcos de suma importância para serem descritos, que de fato davam a identidade da Instituição. São eles: Marco Situacional, Marco Filosófico e Marco Operativo. O Marco Situacional, situava a Instituição no contexto macro e micro, como ela se posicionava frente ao mundo, ao Brasil, a Região Norte e ao Estado em si. No Marco Filosófico, qual era o formato de pessoas, profissionais, sua missão de fato, o que a Instituição se propunha diante daquele contexto macro e micro citado anteriormente e o Marco Operativo, eram apontados os desejos que os autores tinham em relação as seguintes dimensões: administrativa, pedagógica e comunitária. No entanto, no desenvolvimento deste Marco Operativo, no qual levamos mais tempo para finalizá-lo, condensamos a ele, além dos desejos que gostaríamos em cada quesito de cada uma das dimensões, identificamos através da oitiva, o diagnóstico, pois os desejos estavam diretamente relacionados ao que não fazíamos, ou simplesmente, encontrávamos dificuldade de realizar por falta de planejamento e de socializar os nossos ideais e pensamentos com a coletividade. Então, como o grupo já estava totalmente envolvido e imaginando como aqueles desejos poderiam se realizar, em com o intuito de superarmos a visão utópica do ato de sonhar, aproveitamos para realizar a programação de fato, do que poderia ser viável realizar dentre aqueles desejos descritos em cada dimensão, afim de que fossem alcançados em curto, médio e longo prazo. Relembro, que na sua maioria, quase todos poderiam ser, isso motivava ainda mais os participantes que davam o seu melhor para planejar o como, quando, onde e de forma seria realizado tal ação.

Os Marcos Situacional e Filosófico, ocorrerão em momentos distintos, porem com a mesma metodologia.

Todos os participantes foram divididos em sub-grupos, aleatoriamente. Foram disponibilizadas uma pergunta para cada sub-grupo. As perguntas e respostas foram socializadas em forma de assembleia, se algum outro participante tivesse alguma contribuição, poderia externar e seria registrado o que o coletivo aprovasse. Essas respostas ajudariam, em momento posterior, na elaboração de um texto coletivo pela equipe de sistematização, sobre cada marco e com as ideias principais. A equipe de sistematização se reunia com todas essas informações e elaboravam um texto coletivo. Socializavam por email com todos os participantes para contribuições. No encontro presencial com todos os participantes, o 1º momento se dava pela recordação do que havia sido realizado no encontro anterior e logo em seguida, a leitura do texto construído pela equipe de sistematização, com possíveis ajustes e contribuições de todos.

Foi esse material que fora disponibilizado para a Comissão de Elaboração do PDI para o exercício 2019-2023.

Já o Marco Operativo, os participantes foram divididos em 3 sub-grupos por afinidade de dimensão. Desde que os grupos ficassem num quantitativo harmônico, cada integrante compunha uma dimensão, administrativa, pedagógica ou comunitária. Diante da dimensão escolhida, estabeleciam itens que já diagnosticavam que desejariam que fosse realizado pela instituição, ou que desejariam que continuasse sendo realizado ou que não continuasse acontecendo e já programavam como isso poderia acontecer, com data, meios e etapas. Esse material era produzido numa tabela em power point, para facilitar a socialização em assembleia com todos os participantes. O processo ocorreu muitas semanas depois, pois foi longa esta etapa de produção.

O QUE EU PERCEBI NOS ENCONTROS COM A COMISSÃO ORGANIZADORA?

Tínhamos muitos medos e receios. O maior deles era de que não passasse de um mero esforço e na prática nada fosse aproveitado. A comissão organizadora estuda juntos, apoiávamos e traçávamos estratégias para todas as reações possíveis, na tentativa de resgatar o sentido da nossa prática diária dentro do Campus Macapá. Mas o cunho teórico desta ação e a experiência, eram direcionados por mim, uma responsabilidade enorme que muitas vezes eu me perguntava... porque e pra que estou fazendo isso? Quero salvar o mundo com uma prática colaborativa e democrática? Quem sou eu nesta floresta de gigantes???

COMO ERA A RELAÇÃO DA COMISSÃO ORGANIZADORA COM A EQUIPE GESTORA?

O nosso maio representante era o Diretor de Ensino, prof. Alessandro. Todo o impasse que se criava nesta inter-relação entre os gestores de outros campus e pró-reitoria, uma espécie de “briga de egos”, era ele quem conduzia e da melhor forma, fortalecia a ação do planejamento para não ser interrompido por ordem da Gestão. Foi um período bem tumultuado e conflituoso.

COMO EU PERCEBI QUE FOI FEITO O RESGATE DO PDI PASSADO E SUA RELAÇÃO COM O PPP PARA O PRÓXIMO EXERCÍCIO?

Apresentamos o item PP do PDI anterior para mostrar a comunidade que havíamos muito a construir e que não se podia falar de contextos iguais, considerando que cada Campus tem uma realidade diferente um do outro. O texto era bem teórico e na sua íntegra também tinham muitas informações inconsistentes. Este ovo processo de

elaboração surgiu também com a pretenciosa ideia de que poderia ser muito bem aproveitado no PDI para o próximo exercício, mas o tempo não foi o nosso aliado. Na época da produção tínhamos finalizado apenas o marco referencial, e a comissão do PDI solicitou o material que havia sido produzido. Utilizaram grande parte do texto.

COMO FOI A ADESÃO DA PROPOSTA DE PRODUÇÃO DO PPP JUNTO – FALEI SOBRE ISSO NA TERCEIRA PERGUNTA, QUANTIFIQUEI ESSE PERCENTUAL NA EPOCA APÓS ANALISE DAS LISTAS DE FREQUENCIA POR CADA ENCONTRO. MAS NÃO AS TENHO HOJE.

A) Técnico administrativo - TA : Foi o 2º maior grupo de adesão. Iniciou com 95% de adesão, mas foi diminuindo com o avanço das etapas. Finalizou o processo com 70% de todos os técnicos administrativos do Campus Macapá.

B) Terceirizados – TER: no início tivemos representação de 5% deste público. No final do processo não havia mais nenhum representante.

C) Docentes – DO: Tivemos uma grande aceitação deste público, uma média de 85% de todo o quadro docente do Campus Macapá.

EU PALESTRAVA SOBRE TEMAS RELACIONADOS AO PPP PARA A EQUIPE?

Tínhamos um planejamento de fóruns para entendermos mais profundamente como cada etapa poderia ser desenvolvida, diante dos impasses que poderíamos encontrar e que iam surgindo ao longo dos encontros. No entanto, grande parte das datas planejadas não conseguíamos cumprir. Eu tentava condensar a cada reunião, um aprofundamento teórico sobre determinado tema com a equipe de elaboração e/ou sistematização. Indicava autores, referenciais para leitura de apoio. Algo bem paliativo e que dava certo para alcançarmos o que havíamos programado momentaneamente.

O QUE EU MAIS APRENDI NESSE PROCESSO?

Aprendi que quando as pessoas são mobilizadas, escutadas e direcionadas para um objetivo comum, elas se envolvem e se comprometem, como se fizessem parte de fato daquela instituição. Saímos da posição de apontar culpados para nos vestirmos com roupas e almas de transformadores de vidas, de rotina e damos sentido ao que realmente fazemos.

O QUE EU NÃO FARIA NOVAMENTE SE ESTIVESSE EM OUTRA COMISSÃO DE UM PPP?

As nossas angústias eram tão grandes com o contexto institucional em que vivíamos, e que naquele momento não tínhamos muitas alternativas e nem tempo e autonomia para fazermos diferente do que fora feito. No entanto, considerando a importância do processo e que nem sempre o meu tempo é igual ao tempo do outro, não estabeleceria um curto prazo de execução, procuraria iniciar no começo do período letivo, consideraria também os prazos burocráticos de planejamento institucional para que o cronograma não sofresse os impactos, além de que o material produzido fosse melhor aproveitado pela comissão de elaboração do PDI. Além de ter a certeza que os meios de comunicação institucional estariam ao nosso inteiro dispor, sem uso restrito.

B) Roteiro da entrevista aberta com docentes e pedagogos do IFAP

QUESTIONÁRIO SOBRE MINHA EXPERIENCIA NA PRODUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO IFAP NO ANO DE 2019 para uso da Pesquisa “O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ: UMA EXPERIÊNCIA DO PERCURSO” realizada pela professora TATIANA DUARTE DA SILVA

01 COMO COMEÇOU A MINHA EXPERIENCIA NA PRODUÇÃO DO PPP

02 QUAL ERA MEU PAPEL?

- () eu fazia parte da Comissão Organizadora
- () eu participei como docente
- () eu participei como coordenação pedagógica

- 03 DE QUE FORMA SE DEU A TOMADA DE DADOS PARA O MARCO REFERENCIAL?
- 04 COMO FOI A ESCUTA COM O SEU SEGMENTO?
- 05 HOUVE UMA ESCUTA EFETIVA DOS PAIS?
() não () sim () não sei informar
- 06 COMO OS ALUNOS PARTICIPARAM?
- 07 EU CONTRIBUÍ NESSE PROCESSO?
() não () sim
- 08 O QUE EU PERCEBI NOS ENCONTROS COM A COMISSÃO ORGANIZADORA?
- 09 FOI FEITO O RESGATE DO PDI PASSADO E SUA RELAÇÃO COM O PPP PARA O PRÓXIMO EXERCÍCIO?
() não () sim
- 10 O PRODUTO FINAL DO PDI/2019, NO ITEM ESPECÍFICO DO PPP, REFLETE AQUILO QUE FOI ESCUTADO E PENSADO NOS ENCONTROS?
() não () sim
- 11 JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA
- 12 NA SUA OPINIÃO, SUA PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO FEZ A DIFERENÇA?
() não () sim () talvez
- 13 JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

O TCLE documenta uma etapa da Pesquisa “**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ: UMA EXPERIÊNCIA DO PERCURSO**” realizada pela professora **TATIANA DUARTE DA SILVA**.

Por “Consentimento Livre e Esclarecido”, entende-se que o sujeito:

- 1) Compreendeu os objetivos e a metodologia da pesquisa à qual estará sujeito. Deve ser dado ao sujeito o conhecimento de todos os procedimentos da pesquisa;
- 2) não foi coagido a participar do estudo por nenhum meio;
- 3) deve ser garantido pelo pesquisador que todas as dúvidas do sujeito serão resolvidas antes que o sujeito consinta em participar da pesquisa.
- 4) Este Termo refere-se exclusivamente par uso de dados do questionário a ser preenchido pelo pesquisado

PESQUISADORA

RESPONDENTE