

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

**DISSERTAÇÃO**

**AS CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA GESTÃO NO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E**  
**TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE) *CAMPUS* IGUATU**

**MARIA DE FÁTIMA MORAIS ALVES**

**2018**



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

**AS CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA GESTÃO NO INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ  
(IFCE) *CAMPUS* IGUATU**

**MARIA DE FÁTIMA MORAIS ALVES**

*Sob a orientação da Professora*

**Dra. Nádia Maria Pereira de Souza**

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

**Seropédica, RJ  
Outubro de 2018**

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

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

A474c ALVES, MARIA DE FÁTIMA MORAIS, 1970-  
AS CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA GESTÃO NO INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ  
(IFCE) CAMPUS IGUATU / MARIA DE FÁTIMA MORAIS ALVES.  
2018.  
70 f.: il.

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

1. Planejamento educacional. 2. Participação. 3.  
Gestão democrática. I. Souza , Nádia Maria Pereira de  
, 1962-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio  
de Janeiro. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
AGRÍCOLA III. Título.

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

**MARIA DE FÁTIMA MORAIS ALVES**

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 27/11/2018.

---

Nádia Maria Pereira de Souza, Profa. Dra. UFRRJ

---

Ramofly Bicalho dos Santos, Prof. Dr. UFRRJ

---

Jane Rangel Alves Barbosa, Profa. Dra. UNIFOA

Ao alicerce da minha existência: Bento Pereira Brito (*in memoriam*), meu pai-avô, exemplo de dignidade e honestidade; Maria Zeneide de Moraes (*in memoriam*), minha mãe, que partiu justamente no período deste mestrado, deixando o exemplo de serenidade e simplicidade; Maria Rodrigues da Silva (*in memoriam*), minha vó materna, forte e destemida, mostrou-me que é preciso coragem para vencer os desafios impostos pela vida. Ao maior exemplo de paciência e resiliência que conheço, minha vó Bela (Isabel Pereira de Moraes), a centenária mais lúcida e cheia de vida.

Dedico.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte da vida e Senhor de todos os meus sonhos e projetos, a Ele, toda honra e toda glória.

Ao meu esposo Geomar Alves do Carmo pelo amor, incentivo e compreensão durante toda esta árdua caminhada.

Aos meus filhos Brenda Evelling, Marcus Vinícius e Geovana Ellen por compreenderem minhas ausências e entenderem que tudo é feito por e para eles.

À minha orientadora, Professora Dra. Nádia Maria Pereira de Souza, por suas valiosas orientações, confiança, paciência e estímulo durante esta jornada.

Ao meu “anjo da guarda”, Anny Kariny, que me ajudou desde a elaboração do projeto até a construção da dissertação, minha eterna gratidão.

À minha amiga, irmã e comadre, Ataíde Gomes, por sua amizade verdadeira e por sempre me incentivar, acreditando no meu potencial.

Aos colegas técnicos administrativos e docentes do IFCE *Campus* Iguatu que consentiram contribuir com minha pesquisa, meu obrigada.

Ao IFCE *Campus* Iguatu, na pessoa do diretor-geral, Dijauma Honório Nogueira, por me proporcionar a participação neste programa de mestrado.

Às minhas amigas e colegas de trabalho do IFCE *Campus* Iguatu: Cláudia, Anna Rosina e Nádia, pelo companheirismo e por assumirem com zelo e dedicação o Departamento de Gestão de Pessoas, em minhas ausências.

Aos colegas de turma do mestrado por todos os momentos compartilhados e especialmente a Eliza Marta, André Luís, Jucineudo, Luís Gomes e Edilzerina, companheiros de viagem, de alojamento, de momentos divertidos e difíceis vivenciados durante os dois anos de caminhada.

Aos membros da banca por aceitarem o nosso convite e colaborarem com esta dissertação.

“O meu ideal político é a democracia, para que todo o homem seja respeitado como indivíduo e nenhum venerado.”

Albert Einstein

## RESUMO

ALVES, Maria de Fátima Moraes. **As concepções e práticas da gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) Campus Iguatu**. 2018. 69f. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola). Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2018.

Este estudo teve como propósito analisar as percepções e práticas da gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) *Campus Iguatu*. Foi realizado um estudo bibliográfico sobre as concepções teórico-metodológicas sobre planejamento, gestão educacional, gestão democrática, a sua importância e como ela pode e deve ser vivenciada no cotidiano escolar, bem como, uma análise dos documentos oficiais a respeito do assunto estudado. No referencial teórico também foi relatado sobre a origem dos institutos federais, ressaltando o Instituto Federal do Ceará e a história do *Campus Iguatu*, local da pesquisa. O trabalho foi caracterizado com uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. Aplicou-se um questionário eletrônico *survey*, com questões abertas e de múltiplas escolhas aos servidores efetivos técnicos administrativos e docentes, excetuando os que estão em estágio probatório, que conforme a Lei nº 8112/90 é de três anos. Dos cinquenta e três questionários encaminhados, obteve-se um retorno de quarenta e quatro respondidos, sendo vinte e nove de técnicos administrativos e quinze de docentes. Os dados foram analisados pelo método análise de conteúdo e os resultados foram discutidos, quesito a quesito e apresentados por meio de gráficos. Observou-se que a maioria dos entrevistados têm conhecimento sobre gestão democrática, sua importância dentro do ambiente escolar, ressaltando que para acontecer de fato a gestão democrática é preciso participação da comunidade escolar em todas as decisões e o que não é algo fácil, mas um processo sempre em construção. De acordo com os relatos analisados, percebeu-se que no IFCE *Campus Iguatu* há uma prática de gestão considerada democrática, porém ainda se faz necessário um aprimoramento relativo à participação de todos os segmentos, principalmente, no planejamento administrativo-financeiro da instituição.

**Palavras-chave:** Planejamento educacional, Participação, Gestão democrática.

## ABSTRACT

ALVES, Maria de Fátima Morais. **The conceptions and practices of the management of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Ceará (IFCE) *Campus Iguatu***. 2018. 69p. Dissertation (Master in Agricultural Education). Institute of Agronomy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2018.

This study had as purpose to analyze the perceptions and practices of the management of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Ceará (IFCE) Iguatu Campus. A bibliographic study was carried out on the theoretical-methodological conceptions about planning, educational management, democratic management, its importance and how it can and should be experienced in the daily school life, as well as an analysis of the official documents regarding the studied subject. In the theoretical referential was also reported on the origin of federal institutes, highlighting the Federal Institute of Ceará and the history of the Campus Iguatu, site of the research. The work was characterized with an exploratory research with a qualitative-quantitative approach. An electronic survey questionnaire with open questions and multiple choices was applied to effective administrative and teaching staff, except for those who are in the probationary stage, which according to Law nº 8112/90 is for three years. Of the fifty-three questionnaires submitted, a return of forty-four answered was obtained, twenty-nine of administrative technicians and fifteen of teachers. The data were analyzed by the content analysis method and the results were discussed as a matter of fact and presented through graphs. It was observed that most of the interviewees have knowledge about democratic management, its importance within the school environment, emphasizing that in order to actually happen democratic management requires participation of the school community in all decisions, this is not easy, but a process always under construction. According to the reports analyzed, it was noticed that in the Iguatu Campus, there is a management practice that is considered democratic, but it is still necessary to improve the participation of all segments, especially in the administrative-financial planning of the institution.

**Keywords:** Educational planning, educational management conceptions, democratic management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Reitoria e <i>campi</i> .....	17
<b>Figura 2</b> – Organograma da Reitoria .....	19
<b>Figura 3</b> – Cursos, ingressantes e matrícula .....	21
<b>Figura 4</b> – Unidade Cajazeiras .....	22
<b>Figura 5</b> – Unidade Areias .....	22
<b>Figura 6</b> – Organograma do <i>Campus</i> Iguatu .....	25

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Categoria profissional (%).....	32
<b>Gráfico 2</b> – Formação Acadêmica (%) .....	33
<b>Gráfico 3</b> – Tempo de serviço (%).....	33
<b>Gráfico 4</b> – Percepção dos técnicos e docentes sobre a gestão educacional na instituição (%) .....	34
<b>Gráfico 5</b> – Importância da gestão democrática na instituição.....	35
<b>Gráfico 6</b> – Participação da comunidade acadêmica nas decisões .....	37
<b>Gráfico 7</b> – Participação dos segmentos da comunidade acadêmica no planejamento administrativo-financeiro.....	38
<b>Gráfico 8</b> – Participação dos segmentos da comunidade acadêmica no planejamento pedagógico.....	39
<b>Gráfico 9</b> – Participação dos segmentos da comunidade acadêmica no processo ensino- aprendizagem.....	40
<b>Gráfico 10</b> – Organização Acadêmica existente na Instituição e Representatividade.....	42

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
2.1	Planejamento Educacional e Planejamento Participativo.....	4
2.1.1	Planejamento: conceitos e definições .....	4
2.1.2	Tipos de planejamento .....	5
2.1.3	Planejamento educacional .....	6
2.1.4	Planejamento participativo .....	6
2.2	Gestão, Gestão Educacional e Gestão Participativa .....	7
2.2.1	Gestão: conceitos e definições.....	7
2.2.2	Gestão educacional .....	8
2.2.3	Gestão participativa e gestão democrática.....	10
<b>3</b>	<b>O INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ.....</b>	<b>15</b>
3.1	Estrutura administrativa : organograma e órgãos colegiados .....	17
3.1.1	Órgãos colegiados.....	20
3.2	Quantidade de alunos e servidores do IFCE.....	21
3.3	Histórico do IFCE <i>Campus</i> Iguatu .....	22
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>28</b>
4.1	Classificação da Pesquisa .....	28
4.2	Caracterização do Estudo e Participantes .....	28
4.3	Procedimentos, Instrumentos e objetivos da Investigação .....	29
4.4	Análise de Dados .....	30
4.5	Ética na Pesquisa .....	31
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>32</b>
5.1	Perfil dos Participantes .....	32
5.2	Análise das Concepções e Práticas da Gestão Democrática.....	34
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>50</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>8</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>59</b>
	<b>Anexo A</b> – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	60
	<b>Anexo B</b> – Parecer Consubstanciado do CEP.....	64
<b>9</b>	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>68</b>
	<b>Apêndice A</b> – Questionário .....	69

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse pela gestão na área da educação vem crescendo nos últimos anos, visto que o Brasil tem vivenciado mudanças significativas em diversas esferas da vida econômica e social. Nesse sentido, a gestão educacional “reveste-se de contradições e de diversos interesses políticos [...]. Ela articula-se ao desenvolvimento do sistema econômico, [...] e reflete os posicionamentos dos gestores que a assumem” (RIBEIRO; CHAVES, 2012, p. 1). Por essa razão, a organização e a estrutura do sistema educacional, inseridas nesse contexto, têm passado por inúmeras transformações expressas tanto na base legal, ocorridas a partir do final da década de oitenta, como também, no que se refere à prática na gestão escolar.

Algumas dessas mudanças estruturais ocorreram em 1988 com a Constituição Federal (CF), que, no seu Artigo 206, inciso VI, define a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, como um dos seus princípios (BRASIL, 1988, p. 70). Posteriormente, veio a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, que, no seu Artigo 12, expressa a necessidade de atenção especial à gestão escolar (BRASIL, 1996). Embora a gestão democrática da educação seja regulamentada, sabe-se que não é tão simples vivenciar nas instituições públicas de ensino essa gestão, talvez pela educação ditadora vivida no Brasil por muitos anos.

A gestão democrática exige, de início, a mudança de perspectivas e conceitos de todos os que constroem a comunidade escolar. A mudança, por sua vez, implica deixar de ver que a escola pública é do Estado<sup>1</sup> e não da comunidade escolar, ou seja, alunos, pais, professores e funcionários assumam parte da responsabilidade pelo projeto da escola, sintam-se gestores, participando da gestão, inteirando-se e opinando sobre os assuntos que dizem respeito à escola, conforme os estudos de Gadotti (1994).

A autora deste estudo é servidora do IFCE *Campus* Iguatu, desde junho de 1997, quando foi redistribuída do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), na época Centro Federal de Educação – Unidade Descentralizada de Cajazeiras, ocupante do cargo de Auxiliar em Administração. Sua Graduação é em Letras, pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), com especialização em Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN).

A partir de fevereiro de 2013 até dezembro de 2018, desenvolve suas atividades laborativas no Departamento de Gestão de Pessoas, mas durante sua trajetória na instituição foi lotada no Controle Acadêmico, na Assessoria da Direção Geral e na coordenação de pesquisa institucional.

O interesse por estudar a Gestão Democrática partiu de quando a pesquisadora cursou a disciplina sobre Gestão do Ensino Superior, na especialização em Educação Profissional e Tecnológica, que desenvolveu a monografia já nessa temática.

Outros motivos que levaram à escolha da temática, foi o fato de a autora deste estudo atuar como Pesquisadora Institucional do IFCE, no período de 2006 até 2013, quando realizava coletas de dados sobre os cursos ofertados pela instituição, desde o número de matrículas até os concludentes, bem como, a infraestrutura disponível às atividades de extensão e de pesquisa, do corpo docente e administrativo do *Campus*; ocasião em que a pesquisadora alimentava o Sistema de Informações Gerenciais (SIG), cujo fim era subsidiar o

---

<sup>1</sup> A palavra Estado refere-se à instituição pública, tal como “uma pessoa jurídica que necessita do governo para representá-lo” (OLIVEIRA, L., 2006, p. 82).

orçamento institucional e dar suporte ao Ministério da Educação (MEC) para a liberação dos recursos financeiros.

Outra atividade que a autora desenvolveu no referido período foi estabelecer estratégias de desdobramento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com vistas à definição das prioridades de desenvolvimento do *Campus*; propunha alternativas organizacionais visando ao constante aperfeiçoamento da gestão; supervisionava as atividades de desenvolvimento dos planos de ação anual e estatísticas do *Campus*, acompanhando a gestão pedagógica e administrativa da instituição, podendo, então, a pesquisadora observar os meios que eram usados para desenvolver uma gestão democrática ou se aproximar dessa concepção.

A relevância deste estudo ocorreu pela análise realizada sobre a forma que está sendo conduzida a gestão do IFCE *Campus* Iguatu, se ela segue os ditames de uma gestão democrática, segundo as determinações legais, a efetiva participação da comunidade, o entendimento dos que fazem parte da comunidade escolar sobre o assunto e a importância de uma gestão participativa na formação de cidadãos críticos e conscientes.

O assunto abordado está inserido na Área de Concentração de Educação e Gestão no Ensino Agrícola, do Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola (PPGEA).

O contexto educacional se sustenta em uma escola preparada para proporcionar um ensino de qualidade, respeitando as diferenças, a individualidade dos sujeitos e a participação da comunidade escolar. Uma educação de qualidade envolve diversas variáveis, conforme apontado por Moran (2013), tais como: projeto pedagógico coerente, participativo, aberto, contando com tecnologias acessíveis, congregando docentes bem preparados, dentre outras circunstâncias favoráveis.

Buscou-se, então, uma escola que proporcione educação de qualidade para todos, pois o ser humano tem a capacidade de aprender conforme seu interesse e ritmo. Quando se pensa em escola, pensa-se em educação, educação de qualidade, com perspectivas de melhoria, em todos os aspectos da vida do ser humano e a escola é um ambiente favorável para que isso ocorra efetivamente.

Nesse sentido, a escola tem fundamental importância na formação do cidadão, um cidadão que seja preparado para assumir seu papel na sociedade e, ela deve começar fazendo isso no seu próprio ambiente, a começar incentivando a autonomia para que seus alunos aprendam a tomar decisões, construam suas regras e sejam capazes de assumir as consequências de seus atos com responsabilidade e que comecem a praticar e a vivenciar a democracia. A literatura tem evidenciado que em ambientes educacionais, quando de uma gestão compartilhada, a qualidade do ensino-aprendizagem se torna mais evidente (CARDOSO, 1995).

A gestão democrática é uma ferramenta potencializada que fomenta o processo de ensino-aprendizagem e implica maior qualidade da educação. Observando-se que “na educação o foco, além de ensinar, é ajudar a integrar ensino e vida, conhecimento e ética, reflexão e ação, a ter uma visão de totalidade” (MORAN, 2013, p. 21).

Diante do exposto, esta pesquisa se propôs a analisar as concepções e práticas da gestão democrática no IFCE *Campus* Iguatu. Seu desenvolvimento apresenta relevância e contribui para uma ampla discussão acerca da democratização no referido *campus*, bem como se estende ao modelo adotado no IFCE, possibilitando a reflexão sobre as estratégias de planejamento, gestão e a tomada de decisão.

Esta dissertação foi estruturada nos seguintes capítulos:

O primeiro capítulo abordou a introdução do estudo, a contextualização da temática e a abordagem da pesquisa.

O segundo capítulo tratou do referencial teórico fundamentando temas relacionados ao planejamento educacional, à gestão educacional democrática, à origem dos Institutos Federais, ao IFCE e ao histórico do *campus*, onde foi desenvolvido o estudo.

O terceiro capítulo do estudo se referiu ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), suas características, seus órgãos de gestão e a caracterização do *Campus Iguatu* que foi o *locus* deste estudo

O quarto capítulo abordou os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste estudo, que foi caracterizado como exploratório, com abordagem Quali-quantitativa. Discorre sobre o instrumento utilizado, o questionário eletrônico *survey*, estruturado com questões mistas, bem como, o perfil dos participantes do estudo, que foram os docentes e técnicos administrativos efetivos do IFCE - *Campus Iguatu*.

O quinto capítulo apresentou os resultados e as discussões acerca do que foi coletado por meio do questionário aplicado aos participantes da pesquisa. Os resultados foram dispostos em forma de gráficos e questões discursivas.

O último capítulo apresentou as considerações finais deste estudo face aos objetivos, dispondo a seguir as referências da pesquisa, apêndices e anexos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A palavra Democracia vem do grego e significa “poder do povo”, ou seja, “governo feito pelo povo”. De acordo com Ferreira (1988, p. 200)

Democracia é o governo do povo; soberania popular. Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder, ou seja, regime de governo que se caracteriza, em essência, pela liberdade do ato eleitoral, pela decisão dos poderes e pelo controle da autoridade, isto é, dos poderes de decisão e de execução.

A democracia defende o direito de participação dos cidadãos nas decisões que visam melhorar a vida em sociedade. Para que isso ocorra, é necessário conhecer e vivenciar os princípios democráticos. “A participação social [...] amplia e fortalece a democracia, contribui para a cultura da paz, do diálogo e da coesão social e é a espinha dorsal do desenvolvimento social, da equidade e da justiça” (LAMBERTUCCI, 2009, p. 71).

No tocante à educação, após o período de ditadura vivido no Brasil, compreendido entre 1964 e 1985, e com a abertura política, a partir da década de 1980, o processo de democratização nas instituições públicas de ensino ganhou força. A CF de 1988 instituiu a “democracia participativa” e criou instrumentos que possibilitaram ao povo exercer o poder “diretamente”. Em seu Artigo 206, a CF estabelece: o “pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas”; e a “gestão democrática do ensino público” (BRASIL, 1988, p. 70). Deu-se o surgimento de políticas educacionais com ênfase na democratização escolar, universalização do acesso e na gestão democrática, pautada na formação do cidadão (FRIGOTTO, 2003).

### 2.1 Planejamento Educacional e Planejamento Participativo

#### 2.1.1 Planejamento: conceitos e definições

Um trabalho para ser realizado com eficiência e precisão, é necessário, antes de qualquer ação, um planejamento. Planejar é imprescindível para quem deseja alcançar satisfatoriamente seus objetivos. Nessa perspectiva, Lacombe (2009, p. 28) afirma que: “Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível”.

É, portanto, uma ferramenta poderosa e necessária à gestão que almeja bons resultados. Planejar exige habilidade, atitude e tomada de decisões, para assim, evitar-se improvisos e desgastes futuros. Em toda organização, o processo de planejamento é primordial para se alcançar resultados satisfatórios.

Conforme Gandin (2011, p. 10), “o planejamento, embora inerente ao ser humano para encaminhar as questões do dia a dia, torna-se uma ferramenta com conceitos, modelos, técnicas e instrumentos bem definidos”.

Na literatura científica, há várias definições de planejamento. Na concepção de Maximiano (2011, p. 112-113), planejar é:

- Definir objetivos ou resultados a serem alcançados.
- Definir meios para possibilitar a realização desses resultados desejados.

- Interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.
- Imaginar e trabalhar para construir uma situação nova, que não resultaria da simples evolução dos acontecimentos presentes.
- É definir um objetivo, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação.

O planejamento deve ser, portanto, um processo contínuo e dinâmico, que considere a realidade, vislumbrando os objetivos a serem alcançados. É estar atento e preparado para as mudanças e eventos inesperados, mantendo o foco nos resultados. Corroborando com essa afirmação, Djalma Oliveira (2006, p. 34) determina que o planejamento é “o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos.”

Segundo Gandin (2011, p. 3), planejar é:

Sempre buscar a transformação da realidade. É sempre propor ações, atitudes e rotinas que possam levar à satisfação de necessidades descobertas na realidade (ou na prática) através de avaliação que é a comparação do que se quer com aquilo que existe. Mas há o planejamento que muda para manter (para conservar) e o planejamento que muda para transformar.

De acordo com o que foi mencionado, percebe-se a relevância do planejamento para uma instituição, pois por meio de sua implantação há uma redução significativa das incertezas e ampliação das oportunidades de ser mais assertiva no alcance de suas metas e objetivos.

### **2.1.2 Tipos de planejamento**

É impossível enumerar todos os tipos e níveis de planejamento necessários às atividades humanas, pois a pessoa humana, por sua racionalidade, está sempre ensaiando processos de transformar suas ideias em realidade, que nem sempre é realizada de forma consciente e eficaz (Gandi, 2001).

Cada tipo de planejamento visa a alcançar seus objetivos e metas. A especificidade dos tipos de planejamento está condicionada aos seus prazos de execução. Segundo Maximiano (2011, p. 124), “dependendo da abrangência e do impacto que têm sobre a organização, os planos podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, funcionais e operacionais”, conforme seguem:

Planos Estratégicos – definem a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente (produtos e serviços, clientes e mercados, vantagens competitivas), bem como os objetivos de longo prazo;

Planos Funcionais – definem os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais (marketing, finanças, operações, recursos humanos) para realizar os planos estratégicos; e

Planos Operacionais – definem atividades, recursos e formas de controle necessários para realizar os cursos de ação escolhidos (MAXIMIANO, 2011, p. 124).

O planejamento é o pilar de uma instituição não importa o seu tamanho, é necessário exatamente saber onde, como, quando e quanto serão alcançados os objetivos estabelecidos, pois é por meio do planejamento que se consegue atingir objetivos claros e precisos.

No contexto educacional, o planejamento é fundamental e se justifica porque as escolas buscam resultados e as ações pedagógicas e administrativas buscam atingir objetivos,

existem, pois, necessidades de uma ação racional, estruturada e coordenada de objetivos, estratégias de ação, cronograma e formas de controle e avaliação. (LIBÂNEO, 2008)

Na instituição de ensino, destacam-se outros tipos de planejamento: o planejamento escolar, o plano de ensino ou plano curricular e o plano de aula. O planejamento da escola diz respeito aos objetivos e metas para toda a gestão escolar: administrativa, pedagógica, recursos humanos, financeiros e resultados educacionais, é o que se pode denominar de Projeto-político Pedagógico; o plano curricular refere-se aos fundamentos de cada disciplina, as expectativas de aprendizagem, os conteúdos previstos e as propostas de avaliação e, em coerência, com o planejamento escolar e o plano curricular, vem o plano de aula que deve ser constituído de forma a alcançar os objetivos de aprendizagem contidos no plano de ensino. (VASCONCELOS, 2000)

O planejamento deve ser racional, analisando as possibilidades existentes, bem como, as condições favoráveis à execução, por isso, as ações devem ser coordenadas e bem estruturadas para que se alcancem os objetivos propostos.

### **2.1.3 Planejamento educacional**

Diante de todas as definições sobre planejamento e sua relevância para a gestão, entende-se por planejamento um instrumento que mobiliza recursos e pessoas para o alcance de determinados fins. Na escola, isso não é diferente, é necessária a elaboração de um planejamento que promova, de forma articulada, os segmentos da gestão escolar. Nas palavras de Lück (2009, p. 33):

Planejar a educação e a sua gestão implica em delinear e tornar clara e entendida em seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e as perspectivas de sua atuação, além de organizar, de forma articulada, todos os aspectos necessários para a sua efetivação. Para tanto, o planejamento envolve, antes de tudo, uma visão global e abrangente sobre a natureza da Educação, da gestão escolar e suas possibilidades de ação.

Entende-se que o planejamento educacional deve ser o alicerce das atividades desenvolvidas no âmbito escolar, considerando sua importância para as práticas pedagógicas (CONCEIÇÃO *et al.*, 2016). Santos, Santos e Santos (2013, p. 5) destacam a importância e a necessidade do planejamento no processo de ensino e aprendizagem, tido como “fundamental para que os educadores e demais profissionais que integram o sistema educacional reavaliem suas ações, no sentido de realizar um trabalho que contribua para o desenvolvimento dos alunos”.

O planejamento é uma atividade complexa para qualquer gestão, por isso a equipe que está à frente não pode ignorar os múltiplos fatores que existem e interferem na dinâmica do sistema de uma escola. É necessário que o planejamento educacional seja bem delineado para que consiga prevê determinados problemas na escola e suas possíveis soluções.

### **2.1.4 Planejamento participativo**

A participação, segundo Gadotti (1995, p. 125), “é um ponto crucial, sem o qual todas as intenções caem por terra”. Portanto, para se fortalecer a gestão, é necessário que se planeje e compartilhe as ações, pois a interação e a participação de todos que a compõe contribuem para o alcance dos objetivos pretendidos, bem como, para enfrentar as dificuldades e superar as divergências.

Trabalhar coletivamente requer a adesão e a participação de todos num processo construído a muitas mãos, devidamente planejado, cujas ações serão desenvolvidas na direção da realização do que foi proposto. Para Lück (2011, p. 27), “Participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e dos seus resultados”.

O planejamento participativo é um processo articulatório dos que fazem a comunidade escolar: docentes, discentes, funcionários, pais e comunidade. É uma construção em conjunto, ou seja, é o momento oportuno para que todos possam contribuir nas decisões, com o propósito de alcançar os objetivos propostos comuns aos envolvidos. De acordo com Lück (2009, p. 40) o planejamento é:

O planejamento é tanto mais efetivo quanto mais próximo estiver do âmbito das ações a serem promovidas, assim como tiver a capacidade de promover as articulações necessárias entre todas as dimensões e desdobramentos dessas ações. Vale lembrar que, como não é o plano em si que garante essa efetividade e sim as pessoas que o põem em prática, quanto mais estas estiverem envolvidas no processo de planejamento, mais se sentirão responsáveis pela sua implementação e envolvidas no mesmo, e, em consequência, mais efetivos serão os seus resultados.

Quando a gestão opta pelo planejamento participativo, ela precisa articular os seus membros para trabalhar junto à comunidade escolar na solução dos problemas existentes.

## **2.2 Gestão, Gestão Educacional e Gestão Participativa**

### **2.2.1 Gestão: conceitos e definições**

Segundo Ferreira (1988), gestão significa gerência, administração e ato de gerir. A origem do termo vem de *gestio*, que, por sua vez, vem de *gerere* (trazer em si, produzir). Assim considerando, gestão não significa apenas o ato de administrar um bem fora de si (alheio), significa também trazer em si algo, porque nele está compreendido. E o conteúdo desse bem é a própria capacidade de participação, um dos princípios da democracia.

De acordo com a definição do Houaiss (2000), gestão ou administração é o conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz, bem como uma satisfação financeira.

Considerando, ainda, as origens etimológicas da palavra, para Cury (2002, p. 165), gestão “é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática já que traduz pela comunicação, pelo desenvolvimento coletivo e pelo diálogo”.

Pode-se dizer que organização, administração e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados semelhantes, conforme Libâneo (2008, p. 97): “Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir”.

Segundo Paro (1996, p. 18-20),

Em seu sentido geral, podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados [...]. Os recursos [...] envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito, por outro, os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum. [...] A

administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, com dois amplos campos que se interpenetram: a 'racionalização do trabalho' e a 'coordenação do esforço humano coletivo'.

Portanto, gestão é a coordenação do empenho individual e coletivo, em torno da obtenção dos objetivos comuns, com a participação de todos os envolvidos. No contexto escolar, o sentido de gestão é mais amplo, não é meramente administrativo, uma vez que envolve, dentre outros aspectos, contextos físicos, pedagógicos e sociais.

Segundo Paro (2006), uma determinada administração – seja ela escolar ou empresarial – não pode deixar de ter o desenvolvimento de seus princípios, métodos e técnicas intimamente relacionadas com a natureza e os propósitos da coisa administrada.

### 2.2.2 Gestão educacional

Conceitua-se gestão como uma atividade em que meios são mobilizados para se atingir os objetivos propostos num planejamento, o que ocorre nas empresas, bem como nas escolas, ou seja, a **gestão educacional**.

A gestão escolar tem sua regulamentação no artigo 12 da LDB, Lei nº 9.394/1996:

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI – articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica;

VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei (BRASIL, 1996, p. 5).

A gestão da escola constitui uma das áreas de atuação decisiva no processo educativo, tendo em vista sua posição de influência e liderança sobre todas as atividades desenvolvidas na escola.

Gestão escolar, segundo Alonso (2002, p. 176), é:

Todo o processo de organização e direção da escola, produto de uma equipe, que se orienta por uma proposta com base no conhecimento da realidade, a partir do qual são definidos propósitos e previstos os meios necessários para a sua realização, estabelecendo metas, definindo rumos e encaminhamentos necessários, sem, entretanto, configurá-los dentro de esquema rígido de ação, permitindo alterações sempre que necessário. O termo gestão implica desconcentração de poder, compartilhamento, e permite a criação de mecanismos de participação adequados à situação e ao projeto.

No que se refere à educação, a expressão organização escolar é frequentemente identificada como administração ou gestão escolar. De acordo com Libâneo (2008, p. 97), Administração Escolar é “o termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais), coordenar e controlar o trabalho das pessoas”.

Segundo Libâneo (2011, p. 324), a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. No Quadro 1 a seguir, Libâneo (2011, p. 327) sintetiza as principais concepções de organização e gestão escolar.

**Quadro 1** – Concepções de organização e gestão escolar

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

Fonte: Libâneo (2011, p. 327).

Conforme observado, a primeira concepção, a técnico-científica, valoriza o poder e a autoridade, exercidos unilateralmente pelo gestor. Nesse caso, percebe-se uma relação de subordinação, em que há foco na racionalização do trabalho. Em contrapartida, as demais concepções compartilham uma visão de gestão oposta à dominação, subordinação, considerando imprescindíveis relações sociais humanas e justas (LIBÂNEO, 2013).

Essas concepções de Gestão e Organização Escolar são fundamentais para um melhor entendimento de como a escola pode e deve se organizar, bem como, fazer-se uma análise e decidir que modelo de gestão pretende-se aplicar em nossa escola.

Lück (2007, p. 55) conceitua gestão educacional da seguinte forma:

O conceito de gestão educacional, portanto, pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não considerada pelo conceito de administração, e, portanto, superando-a.

Diante das concepções e conceitos sobre gestão educacional ou gestão escolar, observa-se que sua principal característica é a responsabilidade e o envolvimento de todos que compõem a comunidade escolar, confirmando que na gestão escolar, o que valida o processo de desenvolvimento e o avanço da escola, é a atuação intensa dos agentes escolares (diretor, coordenadores, professores, funcionários, alunos, pais).

### **2.2.3 Gestão participativa e gestão democrática**

Gestão Democrática é forma de gerir uma instituição, de maneira que possibilite a autonomia, participação, transparência e democracia. A gestão democrática da escola implica o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. Um fator relevante é envolver a comunidade escolar; tarefa complexa, pois articula interesses e valores diversos. Sabe-se que quando a comunidade escolar participa do processo democrático, as possibilidades de as tarefas serem executadas com eficiência só aumentam e assim, conseqüentemente, os problemas institucionais tendem a diminuir.

A participação, segundo Libâneo (2008, p. 102), é fundamental no processo de democratização da escola.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

Numa gestão democrática, a escola passa a tomar suas decisões coletivamente. A comunidade escolar é envolvida no processo de reestruturação, com objetivo de alcançar resultados consistentes e que venham a atender aos interesses de todos que fazem parte daquela comunidade. A educação é tarefa da família, governo e sociedade, e faz-se necessária a participação dos segmentos que compõem o processo educacional.

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua-se a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual (LIBÂNEO, 2008, p. 123-124).

A gestão democrática é marcada pela participação geral nas questões administrativas e de elaboração de políticas. As Assembleias para tomadas de decisões não incluem apenas educadores, mas também os educandos, seus pais e outros membros da comunidade escolar. Ressalta-se que essa participação para ser efetiva requer um envolvimento de forma consciente, que permita a construção de uma unidade social (LÜCK *et al.*, 2008).

Nas salas de aula, os jovens e os professores envolvem-se no planejamento cooperativo, chegando a decisões que respondem às preocupações, aspirações e interesses de ambas as partes. Além disso, a educação democrática consiste em escutar o aluno, entender suas necessidades e o que deseja aprender, permitir que ele aprenda junto com os educadores e a comunidade escolar, decidam qual o caminho que deve ser seguido.

A gestão democrática está intimamente relacionada com o planejamento e o trabalho coletivo e participativo de todos os que compõem a escola. Isso significa dizer que os que fazem parte da escola precisam estar cientes do que está acontecendo, e precisam se posicionar e participar das decisões, bem como estarem envolvidos no sentido de realizarem seu trabalho de forma articulada com as ações dos demais e com vistas à melhoria do rumo da escola (AMORIM, 2014, p. 296).

Numa escola democrática não existem barreiras educacionais, eliminam-se a formação de grupos com base na capacidade dos alunos, provas não condizentes com a realidade do conteúdo e outras iniciativas que impedem o acesso e permanência dos educandos na escola, proporcionando um ensino de qualidade para todos, sem exclusão.

A democratização da educação pública encontra-se ainda distante de ser equacionada. Para Oliveira (2000, p. 91), apesar de estar colocada como uma demanda crescente na constituição da esfera pública nacional desde o início do século XX, é só no período Pós-Segunda Guerra Mundial que sua defesa assumirá um caráter mais ofensivo.

No Brasil, a partir do final da década de oitenta, precisamente em 1988, algumas mudanças estruturais da educação brasileira ocorreram com a promulgação da CF, que define a educação, no seu Art. 205, como um “direito de todos e dever do Estado e da família, a ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade” (BRASIL, 1988, p. 70). O capítulo da educação na CF de 1988 é o mais detalhado de todos os textos constitucionais que, de uma forma ou outra, trataram da educação no Brasil.

Legalmente, a democratização do ensino e a que se refere propriamente à gestão democrática tem seu amparo no Art. 206, inciso VI, da CF de 1988, que define a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei.” (BRASIL, 1988, p. 70). Os Artigos 3º (inciso VIII), 14 (incisos I e II) e 56 da LDB, Lei nº 9.394/1996, referem-se à gestão do ensino público e a estabelece como democrática, na forma da lei:

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

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

[...]

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

[...]

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional (BRASIL, 1996, p. 1).

É relevante observar a dimensão de uma gestão escolar democrática em toda rede pública de ensino da educação básica até a educação superior, enfatizando e incentivando a participação da comunidade escolar e local no processo de democratização, bem como na qualidade de ensino.

É pertinente fazer referência a dois dispositivos do Plano Nacional de Educação (PNE) II, Lei nº 13.005/2014 (BRASIL, 2014a), que mencionam a gestão democrática, ambos na meta 7, cujo objeto central é a qualidade da educação.

7.4) induzir processo contínuo de autoavaliação das escolas de educação básica, por meio da constituição de instrumentos de avaliação que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade educacional, a formação continuada dos (as) profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática;  
7.16) apoiar técnica e financeiramente a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática (BRASIL, 2014b, p. 62).

Nessa perspectiva democrática, a educação e sua gestão se constituem, num processo pedagógico permanentemente transformador da realidade das instituições educacionais.

A gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiam a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões, na definição no uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população (LUCE; MEDEIROS, 2006, p. 18).

Portanto, em uma gestão democrática é preciso que todos se envolvam no processo, assumindo o compromisso na busca de melhorias, de soluções de problemas e auxiliando na tomada de decisões. Conforme afirmam *Lück et al.* (2008, p. 17):

Em organizações democraticamente administradas inclusive escolas – os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente. Ao se referir as escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além de professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico (LÜCK *et al.*, 2008, p. 17).

Alguns componentes básicos, como: a constituição do Conselho Escolar, a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) de maneira coletiva e participativa, divulgação e transparência na prestação de contas, avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica, e eleição direta para diretor formam uma gestão democrática.

Com relação à construção do PPP da escola, peça fundamental na produção de uma gestão democrática, Brusmann (1997, p. 38) afirma:

O Projeto Político-Pedagógico delinea de forma coletiva a competência principal esperada do educador e de sua atuação na escola. Ao delinear essa competência, o Projeto Político-Pedagógico consolida a escola como lugar central da educação básica, numa visão descentralizada do sistema. Ao ser discutido, elaborado e assumido coletivamente, oferece garantia visível e sempre aperfeiçoável da qualidade esperada no processo educativo e, assim, sinaliza o processo educativo como construção coletiva dos professores envolvidos. E ainda, ao se constituir como processo, indica e reforça a função precípua da gestão escolar de cuidar da “política educativa”, do alcance e da globalidade do processo educativo na escola e de liderá-lo, administrando a consecução dos objetivos.

O PPP deve ser elaborado com a participação da comunidade escolar: docentes, funcionários, estudantes e pais, para que esse Projeto transpareça a identidade da escola. “O plano de ação da escola ou projeto pedagógico, discutido e analisado publicamente pela

equipe escolar, torna-se instrumento unificador das atividades escolares, convergindo em sua execução o interesse e o esforço coletivo dos membros da escola” (LIBÂNEO, 2013, p. 121).

É tão relevante a construção do PPP que, conforme o inciso I do artigo 12 da LDB, Lei nº 9.394/1996, as instituições de ensino têm a incumbência de elaborar sua proposta pedagógica (BRASIL, 1996), que a maioria denomina PPP ou pode utilizar outra nomenclatura.

O PPP, segundo Veiga (2001, p. 187) deve:

- i) ser construído a partir da realidade, explicitando seus desafios e problemas;
- ii) ser elaborado de forma participativa;
- iii) corresponder a uma articulação e organização plena e ampla de todos os aspectos educacionais;
- iv) explicitar o compromisso com a formação do cidadão e os meios e condições para promovê-la;
- v) ser continuamente revisado mediante processo contínuo de planejamento; e
- vi) corresponder a uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade escolar.

O PPP por ser um instrumento organizado, elaborado e construído com a participação da comunidade escolar, deverá expressar os anseios dessa comunidade, bem como, focar na formação e aprendizagem do estudante. A atualização do PPP deverá acontecer no momento em que a comunidade sentir essa necessidade.

Nesse momento, cabe destacarmos que o PPP não tem um fim, pois a cada momento de avaliação-reavaliação são identificados acertos e erros e pensadas propostas de superação dos problemas que indicam novos caminhos, novos estudos e novas metas. Assim, a construção do PPP da escola é processual e sua implementação implica num constante recomeço (AMORIM, 2014, p. 304).

Portanto, o PPP é um pensar e refazer constante, almejando sempre a realização do que se é planejado e construído conjuntamente, refletindo os anseios dos autores que compõem a comunidade escolar.

Como componente básico da Gestão Democrática, o Conselho Escolar é, segundo Bordignon (2005, p. 42),

Estratégia de gestão democrática porque aconselha o dirigente e, na sua área de competência, delibera sobre os destinos da escola. Na verdade, o conselho escolar, existe para dizer aos dirigentes o que a comunidade quer da escolar e o que ela deve fazer. Para que possam falar sob os diferentes pontos de vista da comunidade escolar, os conselhos escolares precisam representar a pluralidade da realidade escolar e ter voz e voto efetivo.

O Conselho Escolar é um colegiado formado por todos os segmentos da comunidade escolar. Por meio dele, a comunidade escolar pode se fazer presente e decidir sobre os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, tornando esse colegiado não só um canal de participação, mas um instrumento de gestão da própria escola.

A sua configuração varia entre municípios e estados, mesmo variando o número de membros, a composição é sempre paritária: garante-se a mesma quantidade de representantes por segmento. A composição e as atribuições do Conselho Escolar são determinadas pelo regimento de cada rede de ensino.

O Conselho Escolar pode desempenhar as funções: consultiva, deliberativa, normativa e fiscal. O Conselho de natureza consultiva, como o nome já diz, não toma decisões, apenas é consultado em relação aos problemas existentes na escola. Sua função é sugerir soluções que poderão ou não ser encaminhadas pela direção.

Em 2004, o MEC publicou um documento de apoio à formação dos Conselhos Escolares e sua relevância para a gestão democrática.

Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras no âmbito da escola. Cabe aos conselhos, também, analisar as ações e empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. Eles representam as comunidades escolar e local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade. Representam, assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã (BRASIL, 2004a, p. 32-33).

A participação da comunidade escolar por meio do Conselho Escolar fortalece a gestão e a torna cada vez mais democrática, elevando assim, a probabilidade de alcançarem os objetivos propostos, bem como, desenvolvendo um ambiente propício à democracia, com autonomia e transparência.

Há muitos aspectos importantes a serem considerados quando se fala em gestão democrática, e a eleição direta para diretor é um deles.

Nos Institutos Federais, a democracia, embora ainda não plena, foi implantada pelo Decreto nº 4.877/2003 (BRASIL, 2003), que equiparou o voto do servidor técnico-administrativo com o de docente e, posteriormente, a Lei nº 11.892/2008 permitiu que o técnico-administrativo, ocupante de cargo de nível superior pudesse também concorrer a eleição para diretor, algo que só era permitido a docente (BRASIL, 2008). A eleição acontece de quatro em quatro anos e somente para o cargo de diretor-geral, os demais cargos de direção são designados pelo diretor eleito ou pelo Reitor.

Muitos fatores contribuem para o fortalecimento da gestão democrática, principalmente no que se refere ao processo ensino-aprendizagem. A gestão democrática não é um processo simples, de curto prazo, também não é algo tão complexo e inalcançável. Entretanto, o processo democrático, na sua complexidade, exige ações imediatas, concretas, liderança, ou seja, um líder eficaz, com capacidade de agir adequadamente em diferentes momentos, identificando as habilidades individuais, delegando autoridade, enfim, construindo equipes participativas e que colaboram na resolução de problemas.

Dessa forma, a construção de uma sociedade democrática implica o desenvolvimento de uma ação política nos espaços sociais, inclusive na escola, com a contribuição democrática da sociedade. Observa-se, então, que a escola democrática reflete os princípios de uma educação para todos, respeitando a diversidade de sua estrutura, valorizando a democracia, instalando na comunidade escolar o respeito pelo outro e a importância das decisões coletivas que devem abranger o bem de todos.

### 3 O INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ

Inicialmente, antes de discorrer sobre o IFCE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, é necessário compreender como surgiram os Institutos Federais.

Em 24 de abril de 2007, o Presidente da República do Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva, por meio do Decreto nº 6.095, estabelece as diretrizes para o processo de integração das instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica (BRASIL, 2007). No mesmo ano, em dezembro, por meio da Chamada Pública 02/2007, os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET) puderam enviar suas propostas de transformação em Institutos Federais, cujo prazo estabelecido era março de 2008.

Esses momentos de transição e transformação geraram ansiedade e preocupação na comunidade escolar, ou seja, em estudantes e servidores, principalmente, quanto à oferta dos cursos técnicos, visto que na proposta de transformação, os Institutos seriam equiparados às instituições de nível superior. Porém, a preocupação foi minimizada com o compromisso da oferta de 50% de vagas para os cursos de nível técnico (BRASIL, 2008).

A partir do Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007 até 29 de dezembro de 2008, quando da publicação da Lei nº 11.892, que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), procurou esclarecer todas as dúvidas, informando também que a adesão era opcional, porém, tentava convencer a todos de que os institutos seriam equiparados com as universidades, em relação a recursos.

Com a Lei nº 11.892/2008, 31 CEFETs, 75 Unidades Descentralizadas de Ensino (UNED), 39 Escolas Agrotécnicas, 7 Escolas Técnicas Federais e 8 escolas vinculadas a universidades deixaram de existir para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia:

Art. 1º Fica instituída, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação e constituída pelas seguintes **instituições**:

I - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Institutos Federais;

II - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR;

III - Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ e de Minas Gerais - CEFET-MG;

IV - Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais; e (Redação dada pela Lei nº 12.677, de 2012);

V - Colégio Pedro II. (Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012)

Parágrafo único. As instituições mencionadas nos incisos I, II, III e V do caput possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. (Redação dada pela Lei nº 12.677, de 2012) (BRASIL, 2008, p. 1).

O artigo 5º da referida Lei faz a distribuição geográfica dos institutos e, no seu inciso VIII, com a junção de três autarquias, cria o IFCE. “Art. 5º Ficam criados os seguintes Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: [...] VIII - Instituto Federal do Ceará, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará e das Escolas Agrotécnicas Federais de Crato e de Iguatu” (BRASIL, 2008, p. 2).

Assim foi criado o IFCE: a junção do CEFET-CE, com sede em Fortaleza, capital do estado, a Escola Agrotécnica Federal do Crato e a Escola Agrotécnica Federal do Iguatu.

As raízes da instituição remontam ao começo do século XX, quando o então presidente Nilo Peçanha, pelo Decreto nº 7.566/1909, instituiu a Escola de Aprendizizes Artífices (BRASIL, 1909). Ao longo de um século de existência, a instituição teve sua denominação alterada, primeiro para Liceu Industrial do Ceará, em 1941; depois para Escola Técnica Federal do Ceará, em 1968. No ano de 1994, a escola passou a chamar-se Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Ceará (CEFET-CE), ocasião em que o ensino foi estendido ao nível superior e suas ações acadêmicas, acrescidas das atividades de pesquisa e extensão. Assim, estavam fincadas as bases necessárias à criação do IFCE.

Criado oficialmente em 29 de dezembro de 2008, pela Lei nº 11.892, sancionada pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva, o IFCE congrega os extintos CEFET-CE e as Escolas Agrotécnicas Federais dos municípios de Crato e de Iguatu.

O CEFET-CE foi fundado em 24 de maio de 1910 como Escola de Aprendizizes Artífices que oferecia cursos primários e de Desenho, bem como, oficinas de Sapataria, Tipografia e Encadernação, Marcenaria e Carpintaria, Ferraria, Serralheria, Mecânica e Alfaiataria. Decorridos 27 anos, a Lei nº 378/1937, de 13 de janeiro, deu nova denominação a essa escola: Liceu Industrial de Fortaleza (BRASIL, 1937). Em 28 de agosto de 1941, tornou-se Liceu Industrial do Ceará e logo no ano seguinte, ganhou outra denominação: Escola Industrial de Fortaleza. Em agosto de 1965, por meio da Lei nº 4.759/1965, passa a se chamar Escola Industrial de Fortaleza (BRASIL, 1965), só por apenas três anos, pois em 06 de junho de 1968, modificou para Escola Técnica Federal do Ceará. Essa denominação perdurou por trinta e um anos (1968-1997).

A Escola Técnica Federal do Ceará, por força do Decreto s/n, de 22 de março de 1999, foi transformada em CEFET, tendo autonomia para formular currículos mais flexíveis, criar cursos e expandir os existentes. Nesse período de expansão, o CEFET-CE abriu duas UNEDs, uma em Juazeiro do Norte e outra na cidade de Cedro, com vistas à interiorização desse tipo de instituição. Alguns anos depois, foram instaladas mais duas UNEDs, nos municípios de Maracanaú e Quixadá (GADELHA, 2010).

A Escola Agrotécnica Federal do Crato foi fundada em 1954 e ofertou o primeiro curso de Tratorista, em 1955. No início era chamado de Colégio Agrícola do Crato, e, em 1979, passa a Escola Agrotécnica Federal de Crato. Localizada no sopé da Chapada do Araripe, hoje o *Campus* tem uma área total de 146,64 hectares que, além das salas de aula e dos setores administrativos, conta com laboratórios, biblioteca, setor artístico e setores produtivos. No Crato, o IFCE manteve-se no ensino agropecuário, mas também expandiu sua área de atuação, de acordo com as demandas e necessidades da região. Atualmente, o *Campus* oferece os cursos técnicos de Informática para Internet e Agropecuária, no Ensino Médio Integrado, Agropecuária, no Ensino Técnico Subsequente, e as graduações de Sistemas de Informação e Zootecnia (INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ, 2015a).

Com 103 anos de existência, o IFCE se consolida como instituição de ensino inclusivo e de qualidade, norteada por princípios fundamentais, quais sejam sua missão, sua visão e seus valores. Formatados pelo grupo gestor, com participação da comunidade acadêmica, seus princípios foram revisados, a fim de se adequarem às recentes características. Uma vez compilados, os textos da missão, da visão e dos valores foram submetidos ao Conselho Superior do IFCE, sendo ratificado, por meio da Resolução nº 014/2012, aprovando as seguintes redações dos princípios:

#### **MISSÃO**

Produzir, disseminar e aplicar os conhecimentos científicos e tecnológicos na busca de participar integralmente da formação do cidadão, tornando-a mais completa, visando sua total inserção social, política, cultural e ética.

#### **VISÃO**

Tornar-se padrão de excelência no ensino, pesquisa e extensão na área de Ciência e Tecnologia.

### VALORES

Nas suas atividades, o IFCE valorizará o compromisso ético com responsabilidade social, o respeito, a transparência, a excelência e a determinação em suas ações, em consonância com os preceitos básicos de cidadania e humanismo, com liberdade de expressão, com os sentimentos de solidariedade, com a cultura da inovação, com ideias fixas na sustentabilidade ambiental (INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ, 2012, p. 2).

O IFCE é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica, nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com a prática pedagógica.

O IFCE possui autonomia para criar e extinguir cursos, bem como para registrar diplomas dos cursos por ele oferecidos, circunscrito ao Estado do Ceará, aplicando-se, no caso da oferta de ensino a distância, legislação específica.

O IFCE é composto pela Reitoria e 34 *campi*.



**Figura 1** – Reitoria e *campi*

Fonte: Instituto Federal do Ceará (2018a).

Nota: O Polo de Inovação Fortaleza (nº 26) e a Reitoria (nº 28) localizam-se em Fortaleza.

O Instituto Federal do Ceará continua se expandindo e chegando a todo o território cearense, levando educação profissional e tecnológica aos lugares mais longínquos do estado. Dessa forma oportuniza aos jovens de ingressarem numa instituição pública federal que oferta educação em nível médio profissional, superior e pós graduação.

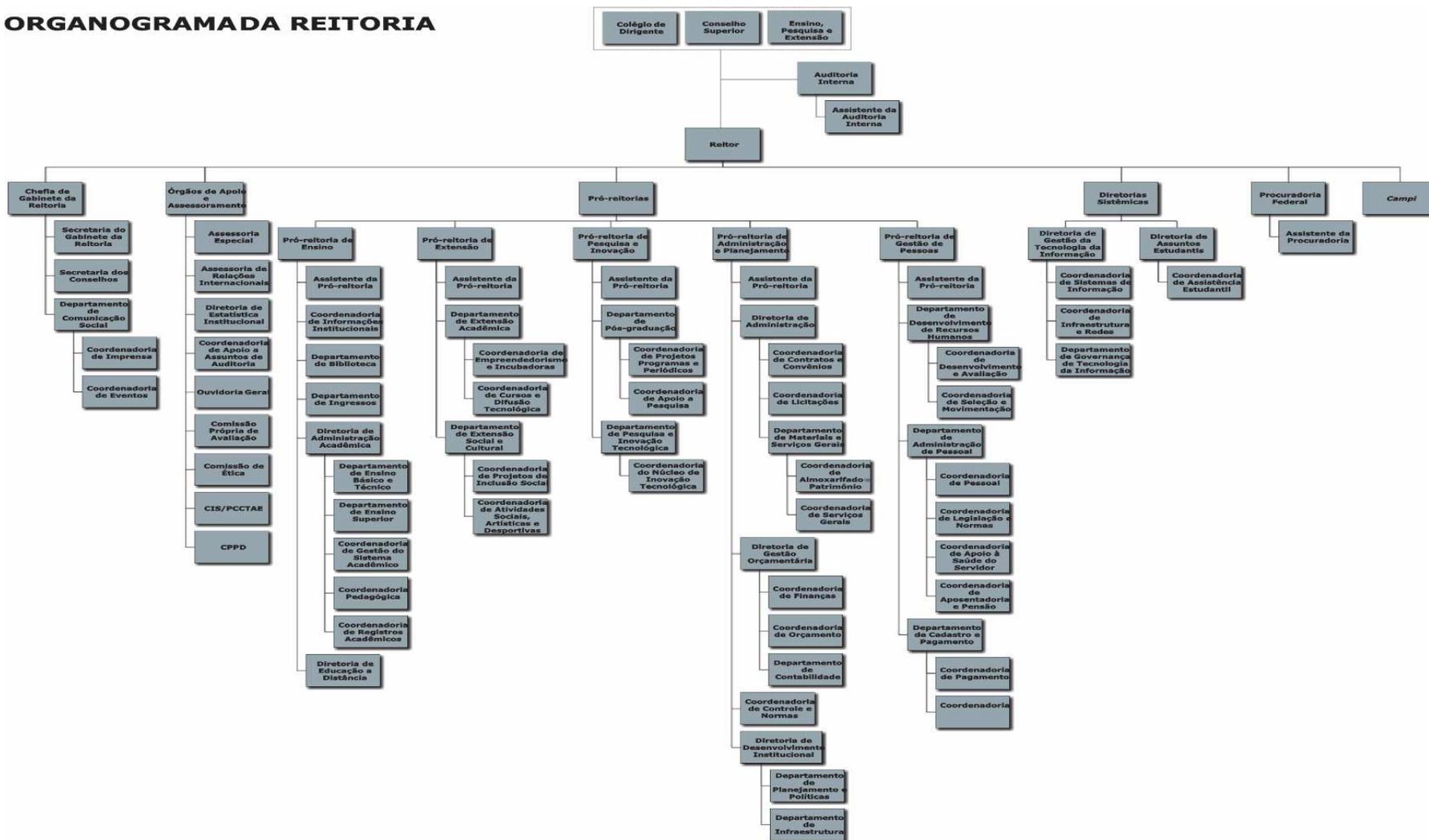
### 3.1 Estrutura administrativa : organograma e órgãos colegiados

A gestão institucional necessita se organizar internamente, no sentido de melhor estruturar e dispor as funções que asseguram o bom funcionamento da escola, para isso, geralmente, ela se estrutura hierarquicamente utilizando o que se conhece como organograma.

Segundo Libâneo (2008, p. 127), o organograma mostra as inter-relações entre os vários setores e funções de uma organização ou serviço. Evidentemente, a forma do organograma reflete a concepção de organização e gestão.

O organograma a seguir representa graficamente as relações hierárquicas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará.

# ORGANOGRAMA DA REITORIA



**Figura 2** – Organograma da Reitoria  
 Fonte: Instituto Federal do Ceará (2015b).

A estrutura desse organograma foi estabelecida em consonância com o Regimento Geral e o Estatuto, seguindo o padrão do MEC, que visa à melhoria na condução das atividades administrativas.

De acordo com o Estatuto do IFCE, a Pró-Reitoria de Administração é o órgão responsável por acompanhar essa estrutura administrativa e de fazer atualizações quando assim for necessário.

### 3.1.1 Órgãos colegiados

Conforme a Resolução nº 007/2016, que aprova o Regimento Geral do IFCE, no Título II – Da Administração, Capítulo I – Da organização Administrativa, Artigo 3º, a organização geral compreende:

#### I. Órgãos Colegiados

- a) Conselho Superior;
- b) Colégio de Dirigentes;
- c) Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- d) Conselho Inovação;
- e) Conselho Acadêmico (INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ, 2016a, p. 4).

O Regimento Geral do IFCE, em seus Artigos 4º, 5º, 6º, 9º e 10A, estabelece:

#### **DO CONSELHO SUPERIOR**

**Art. 4º** O Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, é o órgão máximo do IFCE, e reunir-se-á bimestralmente e, em caráter extraordinário, quando convocado por seu Presidente ou por 2/3(dois terços) de seus membros.

#### **DO COLÉGIO DE DIRIGENTES**

**Art. 5º** O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, é o órgão de apoio às decisões da Reitoria e reunir-se-á uma vez por mês e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente ou por 2/3(dois terços) de seus membros.

#### **DO CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO**

**Art. 6º** O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) é um órgão colegiado normativo e consultivo de Ensino, Pesquisa e Extensão, no âmbito do IFCE e reunir-se-á bimestralmente e, em caráter extraordinário, quando convocado por seu Presidente ou por 2/3 (dois terços) de seus membros.

#### **DO CONSELHO ACADÊMICO**

**Art. 9º** O Conselho Acadêmico, órgão de caráter consultivo dos diversos *campi*, objetiva subsidiar-se com informações da comunidade, relativas a assuntos administrativos, de ensino, de pesquisa e de extensão, e avaliar as metas de atuação de sua política.

**Parágrafo Único** O Conselho Acadêmico reunir-se-á trimestralmente, em caráter ordinário e teor extraordinário, quando convocado pela Direção Geral ou por dois terços de seus membros.

#### **DO CONSELHO DE INOVAÇÃO**

**Art. 10A.** O Conselho de Inovação é o órgão consultivo e deliberativo no âmbito da área de Inovação, subordinado à Reitoria, e inserido na estrutura do IFCE pela Portaria Nº 781/GR de 20/10/2015, tendo por finalidade subsidiar a Diretoria do Polo de Inovação de Fortaleza, quanto ao atendimento dos critérios de elegibilidade dos projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação e serviços tecnológicos a serem desenvolvidos pelo Polo (INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ, 2016a, p. 5).

Quanto ao Conselho de Classe, órgão colegiado de relevância, que não consta no Regimento Geral do IFCE, foi instituído no Art. 129 do Regulamento da Organização Didática (ROD), aprovado pela Resolução nº 056/2015, cuja finalidade é reger os processos didáticos e pedagógicos dos cursos existentes na instituição.

## SEÇÃO VII - DO CONSELHO DE CLASSE PARA CURSOS TÉCNICOS INTEGRADOS

Art. 129. O conselho de classe deve ter regulamentação própria e sua implantação ocorrerá em até 60 (sessenta) dias a contar da divulgação do seu regulamento. (BRASIL, 2015c, p. 32).

Em 13 de junho de 2016, por meio da Resolução nº 035, foi aprovado o Regulamento do Conselho de Classe:

Art. 1º O Conselho de Classe do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), com regulamentação prevista no Capítulo III, Seção VII, artigo 129 do Regulamento da Organização Didática (ROD) do IFCE, constitui instância essencialmente de cunho pedagógico, cuja responsabilidade é de acompanhamento tanto do processo pedagógico como da avaliação do desempenho acadêmico dos estudantes dos cursos técnicos de nível médio integrado ao ensino médio.

### **Das finalidades e competências**

Art. 3º O Conselho de Classe é uma instância de reflexão, discussão, decisão, ação e viabilizadora da revisão da prática educativa. Portanto, deve funcionar como estratégia institucional que visa a melhoria do processo de ensino e aprendizagem e, por conseguinte, a redução da retenção acadêmica e da evasão por curso (INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ, 2016b, p. 2).

Para Richter (2008, p. 10), “o conselho de classe é visto como uma etapa no processo avaliativo da escola, caracterizando-se como atividade de natureza psicopedagógica e interdisciplinar”.

Portanto, o conselho de classe é um momento propício para o educador discutir e refletir sobre as práticas pedagógicas e avaliativas do processo ensino-aprendizagem e, a partir dessa discussão e reflexão realizadas com a participação da comunidade escolar, tomar decisões que favoreçam a todos os envolvidos.

### **3.2 Quantidade de alunos e servidores do IFCE**

O IFCE, atualmente, oferta cursos nos níveis Básico, Técnico, Graduação e Pós-graduação distribuídos em todos os *campi*, contemplando, com sua expansão, as regiões do estado do Ceará. Conforme Figura 3, a seguir, o IFCE conta com o total de 33.448 alunos matriculados.

CURSOS, INGRESSANTES E MATRÍCULAS										
Período Letivo: 2018/1										
	Básico	Técnico			Graduação			Pós-graduação		Total geral
	Fic	Concomitan..	Integrado	Subsequente	Bacharelado	Licenciatura	Tecnologia	Especializa..	Mestrado	
Cursos	112	34	31	67	22	39	32	14	10	361
Ingressantes	2.753	428	236	1.654	663	1.114	838	114	67	7.867
Matriculados	2.981	2.787	3.444	6.728	5.196	5.930	5.549	479	354	33.448

**Figura 3** – Cursos, ingressantes e matrícula

Fonte: Instituto Federal do Ceará (2018).

Devido à expansão da Educação Profissional, o IFCE conta com 32 novos *campi*, além da Reitoria e do Polo de Inovação de Fortaleza. Para atender à demanda em todos os *campi*, o ingresso de servidores docentes e técnicos administrativos tem aumentado consideravelmente e, em agosto/2018, de acordo com o Sistema Integrado de Administração de Recursos

Humanos (SIAPE), o IFCE conta com um total de 3.292 servidores, sendo 1.694 professores de ensino básico, técnico e tecnológico e 1.598 técnicos administrativos em educação.

### 3.3 Histórico do IFCE *Campus Iguatu*

O *Campus Iguatu* foi criado originalmente pela Portaria n° 25.523 de março de 1955, baseado no Decreto Lei n° 9.613, de 20 de agosto de 1955, com a denominação de Colégio de Economia Doméstica Rural Elza Barreto. A autorização de funcionamento foi publicada em 09 de agosto de 1955, com o objetivo de formar professores para o magistério do Curso de Extensão em Economia Doméstica. A partir do Decreto n° 52.666, de 11 de outubro de 1963, o estabelecimento passou a ministrar o Curso Técnico em Economia Doméstica em nível de 2° Grau (INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ, 2013, p. 9).

A denominação de Escola Agrotécnica Federal de Iguatu – CE foi estabelecida pelo Decreto n° 83.935, de 04 de setembro de 1979. A sua regularidade de estudos foi declarada pela Portaria n° 085, de 07 de outubro de 1980, da Secretaria de Ensino de 1° e 2° Graus do Ministério da Educação e do Desporto, publicada no D.O.U. de 10 de outubro de 1980 (INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ, 2013, p. 9).

De acordo com a Portaria n° 46, de 24 de novembro de 1982, da Coordenação Nacional do Ensino Agropecuário (COAGRI), foi implantada a habilitação de Técnico em Agricultura com ênfase na Irrigação. A Portaria n° 170, de 15 de março de 1985, substituiu a habilitação de Técnico em Agricultura por Técnico em Agropecuária. A Escola Agrotécnica Federal de Iguatu foi transformada em Autarquia pela Lei n° 8.713, de 16 de novembro de 1993 (INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ, 2013, p. 9).

A instituição se manteve como Escola Agrotécnica até dezembro de 2008, quando o Governo Federal resolveu unificar as Escolas Agrotécnicas de Crato e Iguatu, o CEFET-CE e as UNEDs (como Cedro, Juazeiro e Maracanaú etc.) sob o nome de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE).

Dividido em duas unidades (Areias e Cajazeiras – Figuras 4 e 5), o *Campus Iguatu* se caracteriza por trabalhar o ensino, a pesquisa e a extensão voltados para a demanda do setor agropecuário do Ceará, visando não só a atender às indústrias do ramo, mas, sobretudo, promover a melhoria da vida do homem do campo. Para isso, são pesquisadas, estudadas e disseminadas tecnologias de exploração agrícolas e zootécnicas de e para as comunidades rurais.



**Figura 4** – Unidade Cajazeiras  
Fonte: [www.ifce.edu.br](http://www.ifce.edu.br)



**Figura 5** – Unidade Areias  
Fonte: [www.ifce.edu.br](http://www.ifce.edu.br)

Hoje, o IFCE *Campus* Iguatu assume o papel de preparar profissionais competentes para o trabalho, buscando acompanhar as constantes evoluções tecnológicas e da sociedade, bem como se adequar às novas exigências em termos de formação profissional.

Atualmente, a instituição oferece os cursos técnicos em Agropecuária, Agroindústria, Informática e Nutrição e Dietética Integrado ao Ensino Médio e os cursos Subseqüentes em Agroindústria, Nutrição e Dietética, Informática, Comércio, Agropecuária e Zootecnia.

A Educação Profissional de Jovens e Adultos (PROEJA) também é ofertada no *Campus* na habilitação Agroindústria e Educação Profissional de Jovens e Adultos – Educação Continuada (PROEJA – FIC), em parceria com as prefeituras dos municípios de Quixelô e Icó.

Há também os cursos superiores de Tecnologia em Irrigação e Drenagem, Licenciatura plena em Química, Licenciatura em Geografia e Bacharelado em Serviço Social, cujo acesso é por meio do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Para avançar e dar continuidade ao ensino superior, o *Campus* oferece a pós-graduação (*Lato Sensu*) Especialização em Educação Profissional e Tecnológica.

Ao todo, são 1.417 estudantes regularmente matriculados diretamente beneficiados pela instituição e há previsão de expansão para acolher ainda mais estudantes nos próximos anos, por meio da criação de novos cursos e de infraestrutura adequada.

O acesso dos estudantes ao *Campus* de Iguatu se dá semestralmente, por meio de exame de seleção, para os cursos técnicos integrados e subseqüentes e para os cursos de graduação, pelo Sistema de Seleção Unificado (SiSu).

Em ambos os processos é aplicado integralmente o que dispõe a Lei nº 12.711/2012, que estabelece a distribuição de cotas nas Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2012).

O Departamento de Apoio Estudantil, como forma de apoio pedagógico e financeiro, oferece aos estudantes, por meio de editais, bolsa acadêmica, auxílio transporte, auxílio moradia, auxílio óculos e auxílio discente mãe/pai, bem como ajuda de custo para participarem de visitas técnicas, quando solicitadas pelos professores.

Com o objetivo de garantir a permanência dos estudantes, a instituição dispõe de três formas de regime de matrícula: internato, com direito a residência estudantil e refeições; semi-internato, com direito a 01 refeição e transporte; e o externato, com direito ao transporte escolar, quando necessário.

O *Campus* dispõe de uma equipe multidisciplinar composta de pedagogos, psicólogos, assistente social e assistentes de alunos, médico e odontológico, que acompanham sistematicamente o desenvolvimento integral dos estudantes.

Como forma de contribuir no processo de participação e formação política dos estudantes, o *Campus* viabiliza, além do espaço físico destinado aos centros acadêmicos e grêmio estudantil, a participação em congressos, simpósios, encontros de estudantes, dentre outros.

Outra forma de organização dos estudantes se dá por meio da Cooperativa-escola (COOPEIF), criada desde 1995, baseada nos princípios do cooperativismo, contribuindo para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

A prática pedagógica acontece por meio da realização de um trabalho integrado, percebendo e valorizando as relações existentes entre o saber sistematizado e a prática social vivenciada nas diferentes esferas da vida coletiva.

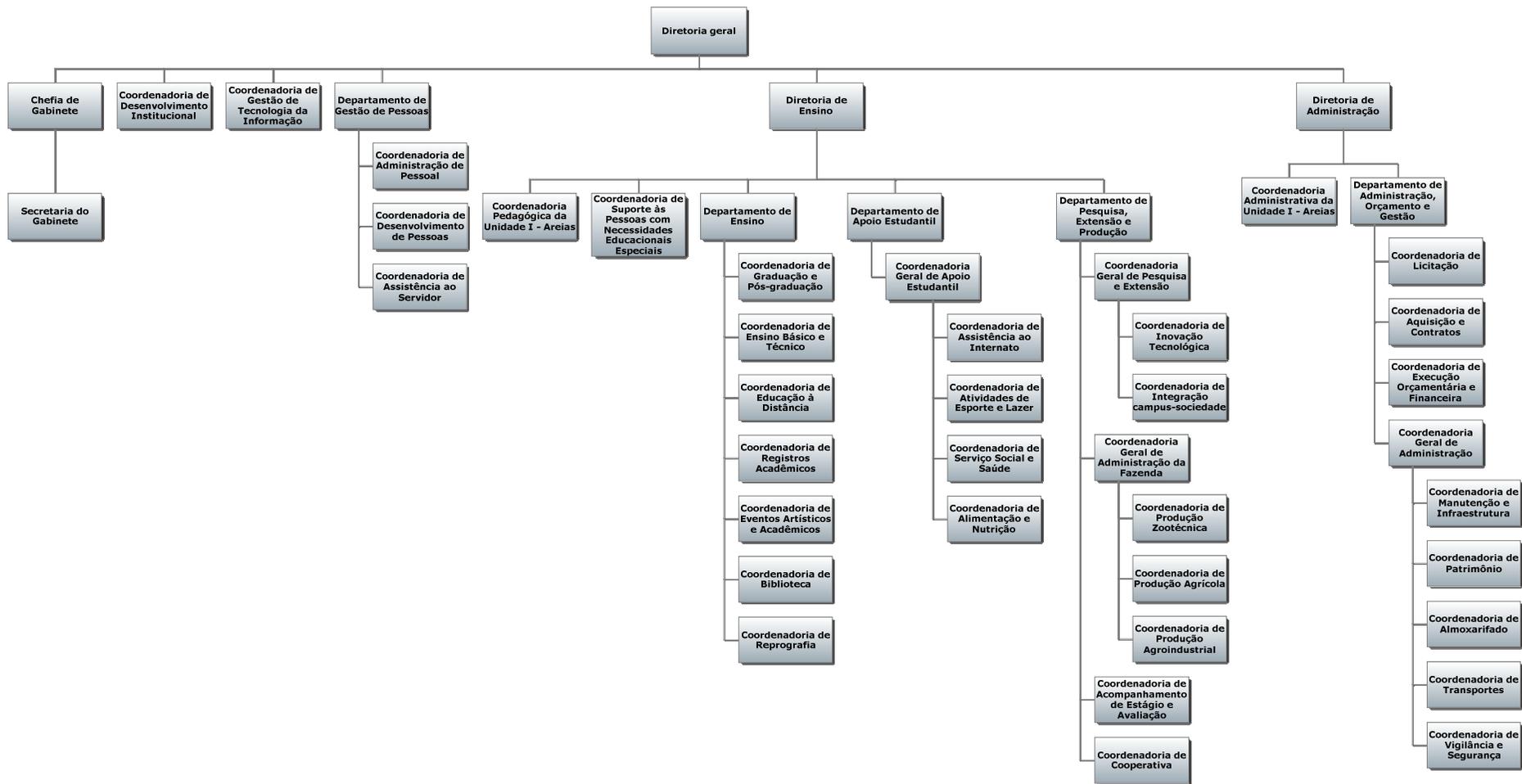
Nesse aspecto, trabalha-se com a integração, não só entre disciplinas, mas também entre a formação geral e a formação para o mundo do trabalho, possibilitando a promoção de práticas interdisciplinares e oportunizando a incorporação dos avanços tecnológicos. Para que ocorra essa interdisciplinaridade, o *Campus* desenvolve atividades que integram a teoria com a prática.

O estágio é parte integrante do currículo dos cursos técnicos e superiores, entendido como tempo de aprendizagem, no qual o formando exerce *in loco* atividades específicas da sua área profissional. É acompanhado pela Coordenadoria de Acompanhamento de Estágio e Avaliação de Egressos e pelo professor orientador.

A articulação entre ensino, pesquisa e extensão possibilita o desenvolvimento de atividades complementares, tendo como foco as vivências da aprendizagem para capacitação e para a inserção no mundo do trabalho. Nesse sentido os projetos pedagógicos dos cursos preveem o desenvolvimento de cursos de pequena duração, seminários, fóruns, palestras, visitas técnicas e outras atividades que articulem os currículos a temas de relevância social, local e/ou regional e potencializem recursos materiais, físicos e humanos disponíveis.

Para realizar a aproximação com a comunidade local, são oferecidos cursos de formação inicial e continuada, para trabalhadores e comunidades nas áreas de atuação da instituição em parceria com entidades públicas, privadas e não governamentais. A iniciativa tem em vista absorver o expressivo contingente de aprendizes com diferentes níveis de escolaridade, capacitando-os para atender às exigências do atual mundo do trabalho, melhorando a qualidade de vida da população regional, sempre centrado no desenvolvimento humano e social.

Após discussões com a comunidade e estudos a respeito das reais necessidades foi construído o Regimento Interno do *Campus* Iguatu que foi aprovado pela Resolução nº 024, de 20 de junho de 2011 (INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ, 2011), cuja estrutura organizacional é da seguinte forma:



**Figura 6** – Organograma do *Campus Iguatu*  
 Fonte: Instituto Federal do Ceará (2016c).

De acordo com o Regimento Interno, no seu Art. 4º, a sua estrutura administrativa é formada também pelos seguintes Órgãos Colegiados (INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ, 2011):

- Conselho Acadêmico;
- Colegiado de Curso Superior.

O Conselho Acadêmico é um órgão de caráter consultivo que objetiva subsidiar-se com informações da comunidade, relativas a assuntos administrativos, de ensino, de pesquisa e de extensão, e avaliar as metas de atuação de sua política.

O colegiado de curso superior é um órgão primário, normativo, consultivo e deliberativo que tem por finalidade acompanhar o projeto pedagógico, propor alterações dos currículos plenos, discutir temas vinculados ao curso e avaliar as atividades acadêmicas do curso.

Embora não conste no Regimento Interno, o Conselho de Classe, órgão colegiado referente aos Cursos Técnicos integrados e subsequentes, cujo objetivo é discutir ações relativas às práticas educativas, visando à melhoria do processo ensino-aprendizagem. Os Conselhos de Classes se reúnem mensalmente e participam desses momentos de debates e reflexões, a equipe técnico-pedagógica, os coordenadores de cursos, docentes e representantes dos discentes de cada curso.

Anualmente, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) conduz a Avaliação Institucional, a partir da aplicação de instrumentos avaliativos, organizados com base nas dimensões estabelecidas pela Lei nº 10.861/2004, que cria o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) (BRASIL, 2004b).

A escolha dos componentes da CPA é feita mediante votação direta de membros de cada um dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica (docentes, técnicos administrativos e discentes) e indicação do diretor-geral (apenas no que se refere aos representantes da sociedade civil organizada ou quando não há candidatos para algum dos demais segmentos). O mandato da Comissão é de 04 (quatro) anos.

Essa comissão coordenou e sistematizou a autoavaliação do IFCE - *Campus* Iguatu nas dez dimensões, a saber:

1. Missão;
2. Política para o ensino, a pesquisa e a extensão;
3. Responsabilidade social;
4. Comunicação com a sociedade;
5. Políticas de pessoal;
6. Organização e gestão da instituição;
7. Infraestrutura;
8. Planejamento e avaliação;
9. Políticas de atendimento aos estudantes; e
10. Sustentabilidade financeira.

Ressaltou-se, entretanto, que a partir de 09 de outubro de 2014, o MEC – Ministério da Educação e o INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, por meio da Nota Técnica da CONAES 65/2014, reestruturou essas dez dimensões supracitadas em 5 eixos: eixo 1-planejamento e avaliação institucional, eixo 2: desenvolvimento institucional, eixo 3: políticas acadêmicas, eixo 4 – Políticas de gestão e eixo 5 : infraestrutura física; estabelecendo assim um novo roteiro para o processo de avaliação institucional. Esse aspecto deverá ser reformulado pela Gestão do IFCE, de forma a adequar seu relatório de autoavaliação institucional à referida nota técnica.

Os resultados dessa avaliação têm possibilitado a compreensão da realidade institucional, subsidiando o PDI e Plano Anual de Ação (PAA). Dessa forma, a autoavaliação

institucional já se apresenta, como importante instrumento de planejamento e gestão, contribuindo para a melhoria do desenvolvimento da comunidade acadêmica e a busca pela excelência do ensino, pesquisa e extensão ofertados pela instituição.

O quadro de servidores do *Campus* Iguatu é formado por Docentes efetivos e substitutos, Técnicos Administrativos em Educação, Estagiários e Terceirizados. Atualmente, o quadro é composto por 92 Docentes efetivos e 11 substitutos; 118 Técnicos Administrativos; 14 Estagiários e 65 Terceirizados.

Com 63 anos de existência, o *Campus* Iguatu conquistou o respeito e a credibilidade da população de toda região Centro-Sul do Ceará, graças aos resultados na área educacional e profissional de estudantes e ex-alunos para a comunidade local e regional.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa trata de um estudo de caso, desenvolvido no IFCE *Campus* Iguatu, com o intuito de analisar as concepções e práticas da gestão democrática. As estratégias metodológicas utilizadas estão dispostas nos tópicos a seguir e versam sobre: a classificação da pesquisa; caracterização do estudo e participantes; procedimentos e instrumentos de investigação; análise de dados; e, ética na pesquisa.

### 4.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa é uma atividade científica, cujo principal objetivo é proporcionar respostas aos problemas suscitados, bem como, fundamentar teoricamente os assuntos apresentados e, para isso, é necessário desenvolver um estudo racional e sistematizado.

“Pesquisa”, no sentido mais amplo, é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento. A fim de merecer o qualificativo de científica, a pesquisa deve ser feita de modo sistematizado, utilizando para isto método próprio e técnicas específicas e procurando um conhecimento que se refira à realidade empírica. Os resultados, assim obtidos, devem ser apresentados de modo peculiar (RUDIO, 1989, p. 9).

Segundo Richardson *et al.* (1999, p. 70), pesquisa científica,

Em sentido genérico, método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de fenômenos. Esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico, que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa possui três níveis, a saber: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos com o intuito de verificar hipóteses causais. E pode ser classificada, de acordo com a abordagem metodológica, em Qualitativa e Quantitativa.

O presente estudo, de acordo com sua especificidade, foi caracterizado como exploratório, com abordagem quali-quantitativa. Conforme Gil (2008), as pesquisas exploratórias possuem o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Com relação à abordagem Quali-quantitativa, Lefevre e Lefevre (2012) afirmam que o referido método torna possível conhecer e dimensionar os pensamentos e representações, crenças e valores, de uma coletividade, de modo seguro baseando-se em procedimentos científicos.

### 4.2 Caracterização do Estudo e Participantes

O IFCE *Campus* Iguatu é localizado na cidade de Iguatu, centro sul do estado do Ceará, situado a 377 km da capital, Fortaleza. O município exerce papel de centro regional de comércio e serviços, oferecendo apoio para mais de 10 municípios da região onde se localiza. Sua economia é baseada na agricultura, na pecuária e no comércio. A indústria ainda é incipiente. Para o ano 2015, seu PIB *per capita* era de R\$ 13.404,77 (treze mil, quatrocentos e quatro reais e setenta e sete centavos), enquanto a média salarial é de 1,6 salários mínimos. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população do último censo, realizado em 2010, era de 96.945 pessoas, e a população estimada para o ano de

2017 foi de 102.614 habitantes. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), como base no ano 2010, foi de 0,677 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2018).

O público-alvo da pesquisa foi composto por docentes e técnicos administrativos em efetivo exercício no IFCE *Campus* Iguatu, excetuando-se os que se encontravam em estágio probatório durante a realização do estudo. Ressalta-se que, conforme dispõe a Lei nº 8.112/1990, o estágio probatório tem duração de 3 (três) anos (BRASIL, 1990).

De acordo com dados do Departamento de Gestão de Pessoas do IFCE *Campus* Iguatu, atualmente, estão em efetivo exercício, no referido *Campus*, 118 técnicos administrativos e 92 docentes. Excluindo-se os servidores em situação de estágio probatório, o quantitativo a ser considerado como população do estudo é de 111 técnicos e 69 docentes. Desses, pretendeu-se trabalhar com uma amostra de 30% de cada categoria. Como resultado, a amostra utilizada para o desenvolvimento do estudo foi de 33 técnicos administrativos e 20 docentes. A identificação dos mesmos ao longo do trabalho deu-se por meio de codificação, utilizando-se a letra “P” seguida do número de ordem dos questionários recebidos.

A seleção dos participantes foi determinada pelo tipo de amostragem por tipicidade ou intencional (GIL, 2008, p. 113), que “constitui um tipo de amostragem não probabilística e consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população”.

#### **4.3 Procedimentos, Instrumentos e objetivos da Investigação**

Os objetivos da pesquisa foram:

-- **Objetivo Geral:** Analisar as concepções e práticas da gestão no IFCE *Campus* Iguatu.

-**Objetivos Específicos:**

- a) Caracterizar as concepções teórico-metodológicas sobre planejamento e gestão educacional, com foco na gestão democrática e participativa.
- b) Analisar as concepções e práticas institucionais de planejamento e gestão educacional no IFCE *Campus* Iguatu;
- c) Verificar se, na opinião de docentes e técnicos administrativos, as práticas de gestão aplicadas no IFCE *Campus* Iguatu são democráticas.

Este estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, para sistematização do referencial teórico sobre o assunto. Posteriormente, procedeu-se à pesquisa documental em leis, portarias, regimentos, resoluções de conselhos e demais publicações pertinentes ao tema. Por fim, realizou-se a pesquisa de campo, utilizando-se um questionário eletrônico (survey).

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica consiste no levantamento da bibliografia publicada, por meio de livros e revistas, com a finalidade de permitir ao pesquisador o contato direto com todo o material disponível sobre um determinado assunto, auxiliando-o na análise de suas informações de pesquisa.

Segundo Oliveira (2007, p. 69), a pesquisa documental se caracteriza pela “busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartazes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação”.

Com relação à pesquisa de campo, de acordo com Fiorentini e Lorenzato (2006) “é a modalidade de investigação na qual a coleta de dados é realizada diretamente no local em que o problema ou fenômeno acontece e pode se dar por amostragem, entrevista, observação do participante, pesquisa-ação, aplicação de questionário, teste, entre outros”.

No presente estudo, para a coleta de dados, aplicou-se um questionário misto eletrônico (survey), constando questões abertas e de múltiplas escolhas (APÊNDICE A). Fiorentini e Lorenzato (2006) definem o levantamento “survey” como um tipo de estudo que permite abranger um grande número de sujeitos, mediante aplicação de questionários a um grupo menor, definido por amostragem.

Marconi e Lakatos (2003, p. 201) definem questionário como sendo “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O questionário, segundo Gil (2008, p. 128), pode ser definido “Como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

As vantagens do questionário como técnica de coleta de dados, encontram-se apresentadas em Gil (2008, p. 128-129)

- a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio;
- b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Porém, em contrapartida, o autor apresenta as desvantagens desse instrumento de coleta (GIL, 2008, p. 130)

- a) exclui as pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação;
- b) impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;
- c) impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
- d) não oferece a garantia de que a maioria das pessoas o devolvam devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra;
- e) envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos;
- f) proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito pesquisado.

Diante das vantagens e desvantagens do questionário como técnica de coleta de dados, cabe ao pesquisador avaliar se realmente esse instrumento atingirá ao que a pesquisa se propõe. Uma das desvantagens apontadas é excluir quem não sabe ler e escrever que não foi encontrada na amostragem desta pesquisa, considerando a escolaridade dos participantes. Portanto, após uma avaliação criteriosa, optou-se por esse instrumento por considerá-lo prático e atingir o maior número de pesquisados e realmente foi satisfatória a participação.

#### **4.4 Análise de Dados**

Após a fase de coleta das informações, procedeu-se a análise dos dados, com abordagem quali-quantitativa, evidenciando os principais achados do estudo.

Os dados foram analisados pelo método análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2009), enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Os resultados foram discutidos, levando em consideração cada quesito, e apresentados por meio de gráficos para maior clareza na análise das respostas obtidas.

#### **4.5 Ética na Pesquisa**

A pesquisa atendeu aos requisitos da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016), que faz referência às diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa/estudos envolvendo seres humanos.

Os participantes das entrevistas foram devidamente informados sobre a pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO B). Além disso, o projeto de desenvolvimento da pesquisa foi aprovado no Comitê de Ética do IFCE.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética do CNS – IFCE pelo Parecer: 2.775.497/2018.

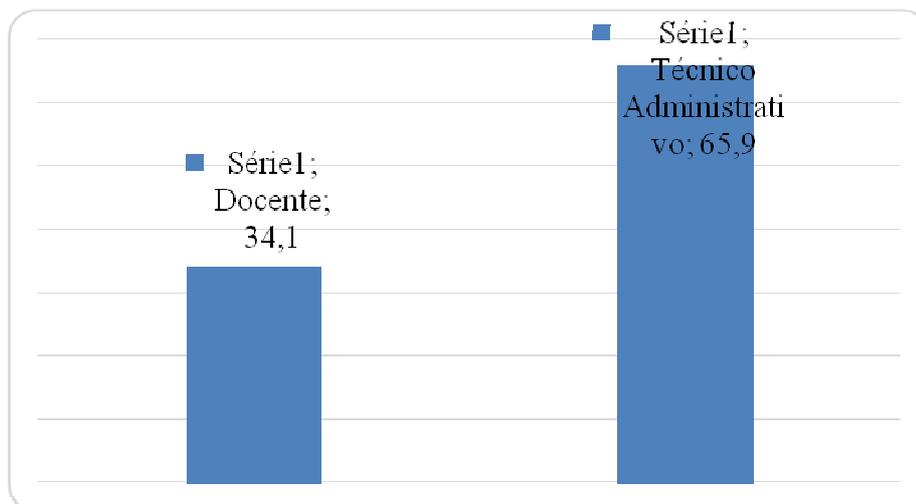
## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo estão apresentados os resultados do estudo, distribuídos em dois tópicos: 5.1. Perfil dos Participantes; e, 5.2. Análise das concepções e práticas da gestão democrática. Ressalta-se que, dentre os 53 questionários enviados aos servidores em efetivo exercício no IFCE *Campus* Iguatu, de acordo com a amostra previamente definida, houve a devolução de 44 devidamente respondidos, tendo esses seus dados considerados para os resultados obtidos e dispostos nos tópicos seguintes.

### 5.1 Perfil dos Participantes

Para compor o perfil dos participantes deste estudo, três características foram elencadas: a categoria profissional, a formação acadêmica e o tempo de serviço. Acredita-se que estas informações são relevantes para melhor compreender a concepção e percepção dos participantes acerca da gestão democrática no *Campus*.

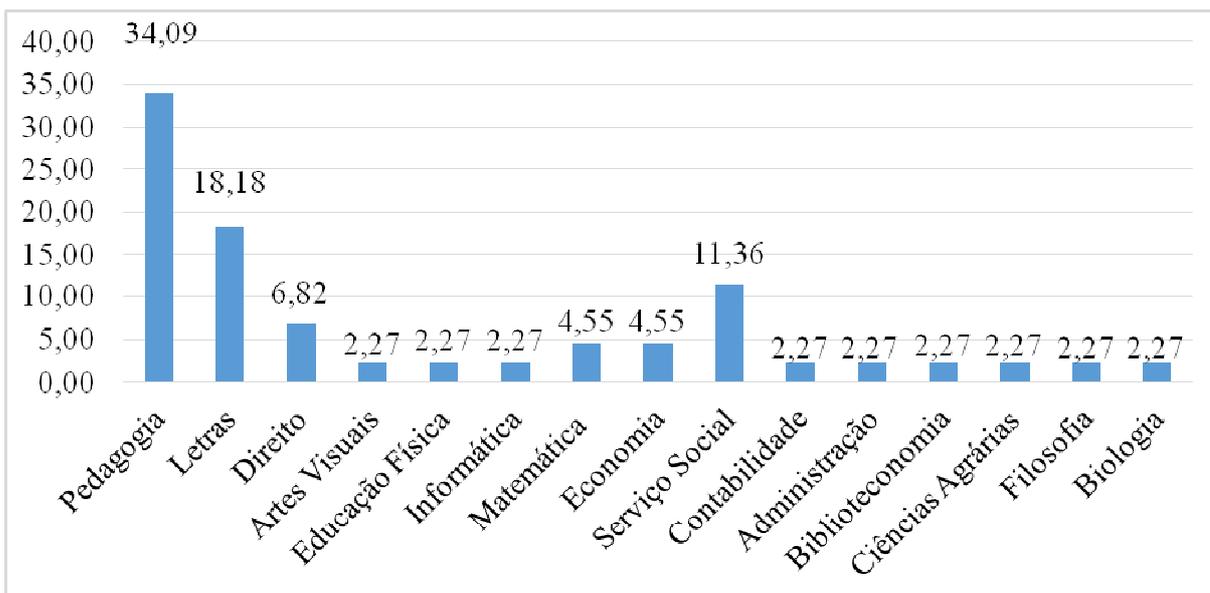
Primeiramente a pesquisa discorreu sobre a categoria profissional dos informantes no IFCE, garantindo o anonimato, conforme disposto no gráfico 1.



**Gráfico 1** – Categoria profissional (%)

A respeito da categoria profissional, dentre os 44 questionários devidamente respondidos, 29 pertenciam à categoria de técnico administrativo, correspondendo a 65,90%. Os demais, ou seja, 15, foram da categoria docente (34,10%), conforme Gráfico 1.

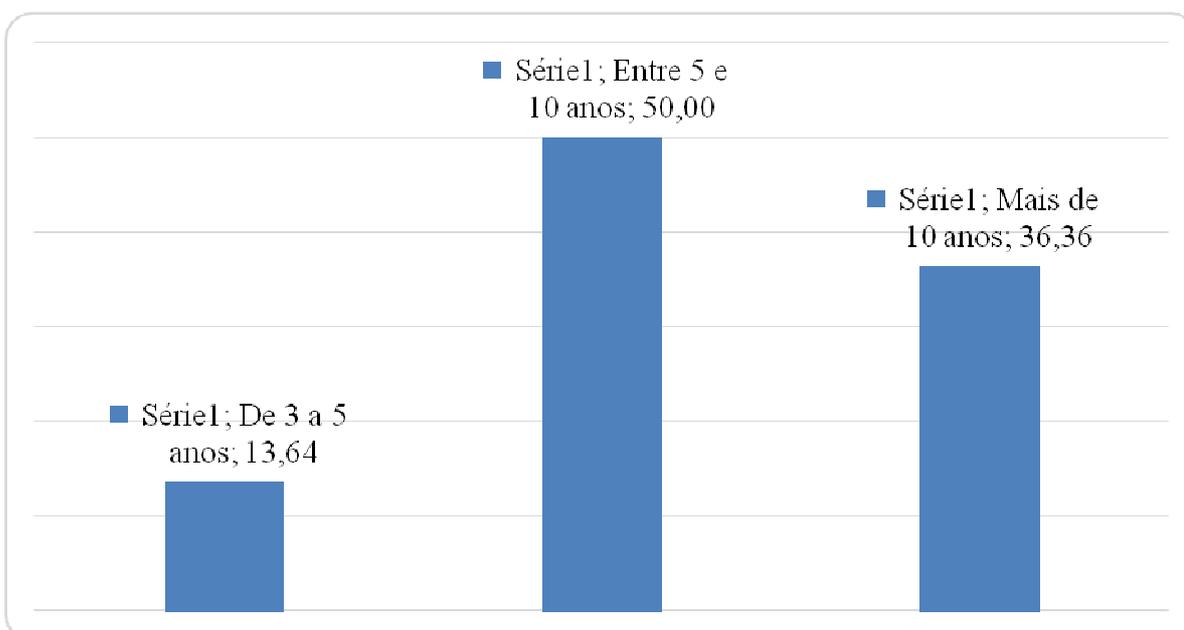
O gráfico 2 representou a formação acadêmica dos informantes da pesquisa, conforme os dados que se seguem:



**Gráfico 2 – Formação Acadêmica (%)**

Relativamente à formação acadêmica, foi possível observar que os participantes pertencem a distintas áreas, com destaque para a formação em Pedagogia e Letras, que correspondem a 34,09% e 18,18%, respectivamente. No Gráfico 2, estão elencadas todas as áreas de formação e seus quantitativos.

Na sequência das informações coletadas, os participantes foram inqueridos sobre o tempo de serviço na instituição. O gráfico 03 apresentou o tempo de serviço dos informantes da pesquisa:



**Gráfico 3 – Tempo de serviço (%)**

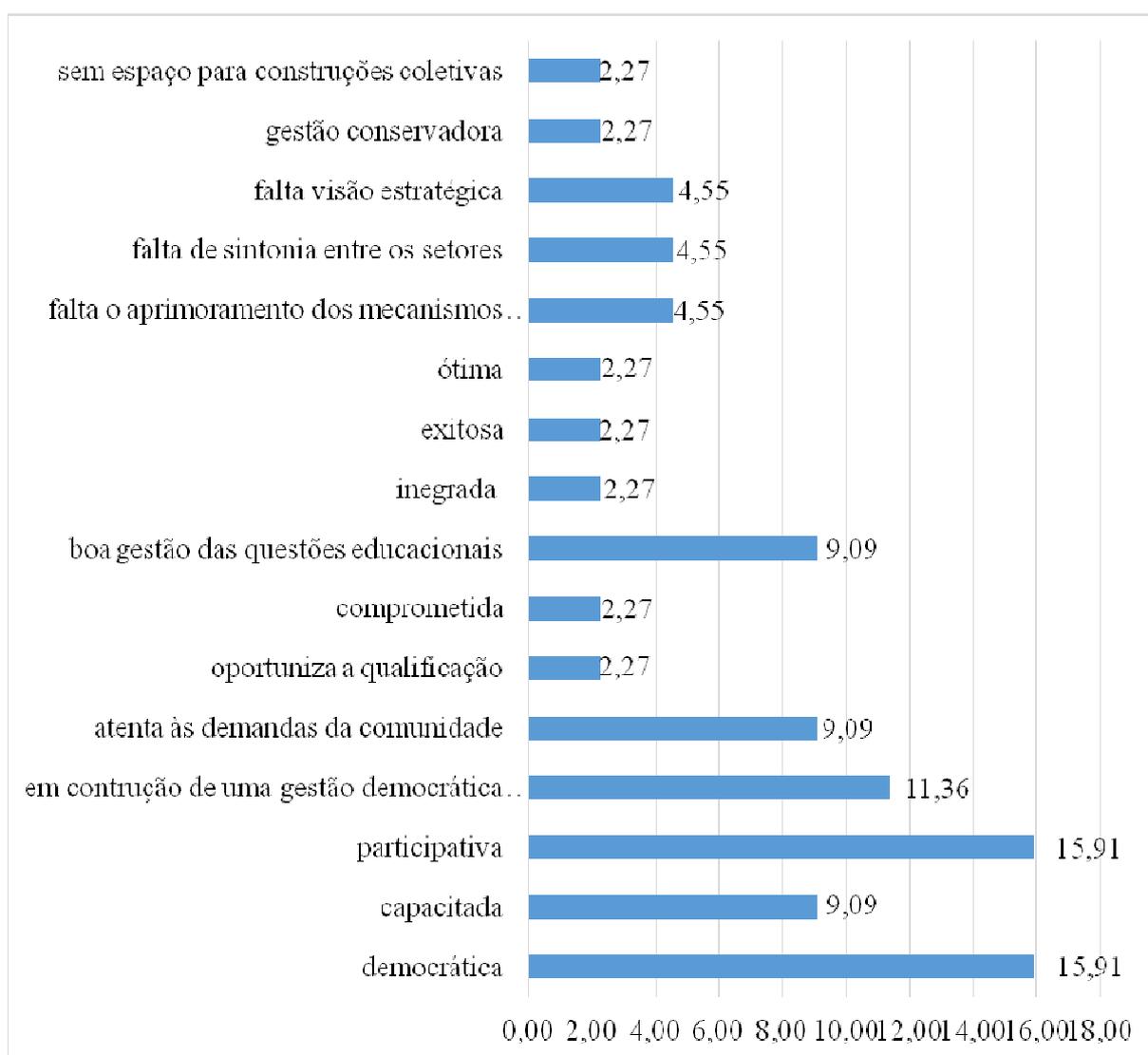
Conforme apresentado no Gráfico 3, a maioria, 50%, encontra-se na faixa entre 5 e 10 anos de tempo de serviço. Considerando a fase de expansão da rede federal de ensino, infere-se que essa informação está relacionada com a admissão de novos servidores.

Ainda com base no Gráfico 3, verificou-se que 36,36% dos participantes apresentam tempo de serviço superior a 10 anos, totalizando 86,36% com experiência superior a cinco anos, o que pressupõe possuírem maior conhecimento das estratégias de gestão do *Campus*. Portanto, estão aptos a colaborar com a pesquisa, no que tange à análise das concepções e práticas da gestão democrática.

## 5.2 Análise das Concepções e Práticas da Gestão Democrática

A partir da aplicação dos questionários, foi possível conhecer a percepção dos docentes e técnicos administrativos, em efetivo exercício no IFCE *Campus* Iguatu, acerca das práticas de gestão educacional, em um contexto geral, e especificamente voltadas para a gestão democrática e o processo de tomada de decisão.

Inicialmente, os participantes foram perguntados sobre como ocorre a gestão educacional na instituição. O gráfico 4 que se segue apresenta as respostas que categorizaram a percepção dos pesquisados.



**Gráfico 4** – Percepção dos técnicos e docentes sobre a gestão educacional na instituição (%)

Das respostas elencadas, destacaram-se aspectos positivos, na maioria dos casos (81,82%), e alguns aspectos negativos de questões em que a gestão atual necessita melhorar,

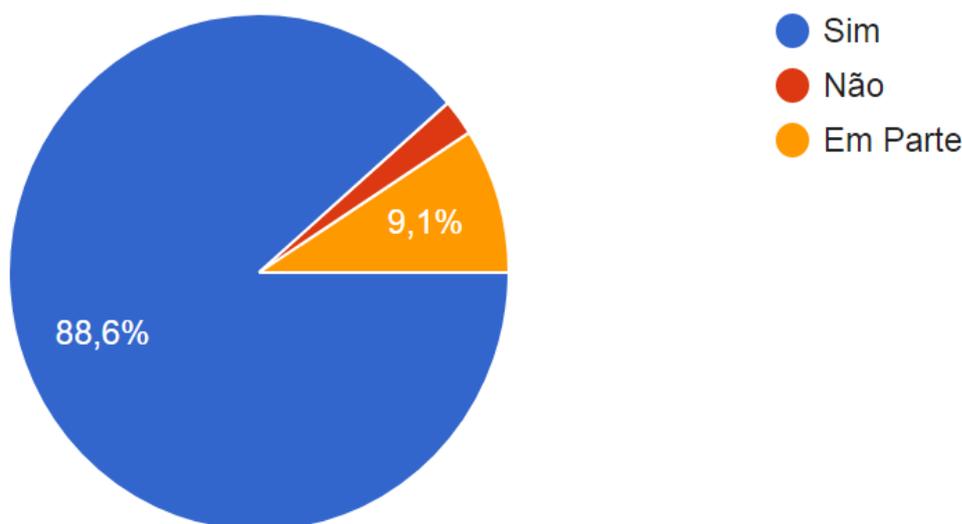
de acordo com a percepção de 18,18% dos inqueridos. O Gráfico 4 apresenta as considerações relativas à gestão educacional, com destaque para a percepção de que a maioria dos participantes considera que existe no âmbito do IFCE *Campus* Iguatu uma gestão democrática (15,91%) e participativa (15,91%).

Dentre as opiniões apresentadas neste quesito, sobressaem-se aquelas que demonstram haver, por parte da gestão, a preocupação com a qualidade dos serviços prestados, assim como no atendimento às demandas da comunidade acadêmica. No discurso abaixo, pode-se identificar a percepção de um participante da pesquisa (P42) acerca da atuação da gestão de modo a proporcionar a participação de toda a comunidade nos processos de tomada de decisão.

A gestão no meu Campus é composta por um diretor geral, diretor de ensino, diretor de administração, chefias de departamentos e coordenações. Apenas o diretor geral é eleito pela comunidade escolar, os demais, são escolhidos pelo diretor que sempre procura ouvir as opiniões dos demais gestores. A gestão procura atender às demandas da instituição, sempre consultando à comunidade para as tomadas de decisões, o planejamento é participativo, os documentos institucionais são construídos por meio da participação dos servidores e estudantes e se utiliza de instrumentais de avaliações específicos, periodicamente, para avaliar as atividades docentes e administrativas, com o intuito de minimizar os impactos negativos constatados (P42).

Corroborando com essa percepção, Souza (2001) afirma que é fundamental para uma gestão participativa a compreensão comum dos conceitos e operações associados ao planejamento, avaliação e controle institucionais, visando a atender demandas e expectativas dos agentes, com o intuito de melhorar continuamente os serviços ofertados.

Quando perguntados sobre a importância da gestão democrática na instituição escolar, obteve-se os seguintes resultados, conforme dados apresentados no Gráfico 5:



**Gráfico 5** – Importância da gestão democrática na instituição

O gráfico 5 demonstrou o entendimento dos servidores quanto à importância efetiva de uma gestão democrática, visto que, 88,6% dos docentes e técnicos administrativos

afirmaram que sim, enquanto, apenas 9,1% reconheceram em parte a importância de uma gestão democrática.

Segundo Toccolini (2013, p. 16), a Gestão Democrática no espaço escolar deve ser vista como um enfoque de atuação, objetivando promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições humanas e materiais necessárias que garantam o avanço dos processos socioeducacionais.

No tocante ao conceito de gestão democrática no contexto da educação pública, os participantes apresentaram respostas das quais se destacam:

É uma gestão que coloca em pauta de discussão todas as informações necessárias para uma reflexão sobre o andamento da escola (P8).

É aquela em que os gestores possibilitam à comunidade como um todo participar das decisões institucionais (P10).

É aquela que cria espaços de diálogo às pessoas, de todos membros, nesse contexto de gestão democrática, visto que não se resume em apenas sala de aula, são todos os profissionais, comunidade escolar e sociedade em busca de novas aprendizagens, sem dificuldades, medos e respeito acima de tudo (P12).

É uma gestão que permite o envolvimento de todos sujeitos e segmentos da comunidade acadêmica, nas decisões, construção de planejamentos e desenvolvimento das atividades (P26).

Gestão que escuta as demandas da comunidade escolar em atitude dialogal (P39).

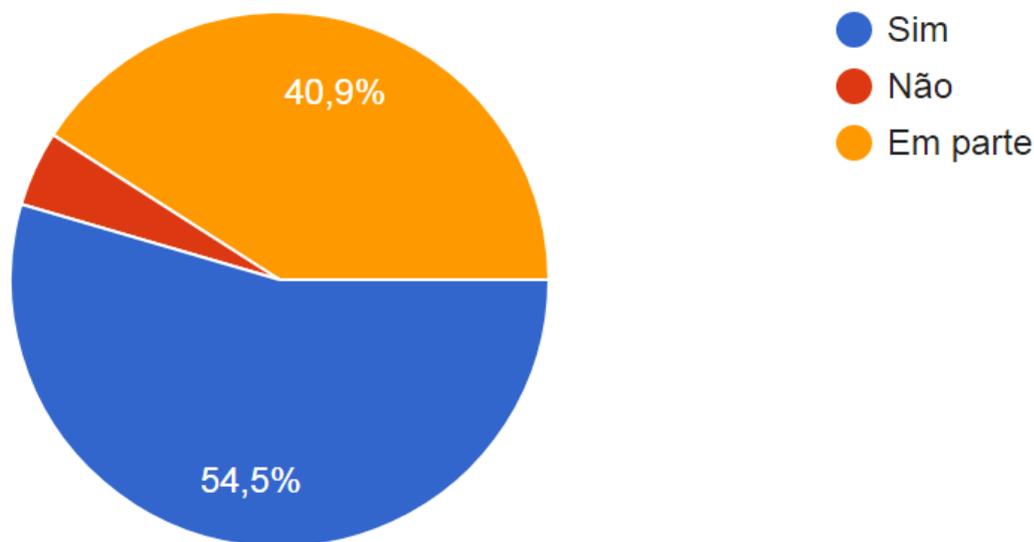
É possível perceber nas falas dos sujeitos da pesquisa que, a partir de suas respostas, demonstram uma boa compreensão e entendimento do conceito de gestão democrática no cotidiano do *Campus*, com ênfase na participação e envolvimento da comunidade escolar. Nas palavras de Lüick *et al.* (2008), pressupõe-se que o próprio conceito de gestão já apresenta a ideia de participação, em que os sujeitos trabalham de modo associado, trocam experiências e tomam suas decisões conjuntamente. Neste sentido, a gestão democrática é promovida por meio da participação, envolvendo consciência social e despertando o sentido de cidadania nas práticas escolares (LÜCK, 2011).

Quando perguntados sobre a existência de práticas de gestão democrática no IFCE *Campus* Iguatu, percebeu-se que há um consenso entre os inqueridos, que admitem existirem práticas de gestão democrática, efetivadas ou em desenvolvimento, seja por meio da construção dos documentos institucionais ou seus planos estratégicos, seja pela criação de colegiados, realização de reuniões e eventos ou ainda pela disponibilidade da gestão em dialogar com a comunidade acadêmica. Ressalta-se que os participantes apontaram como exemplos de práticas de gestão democrática: participação na construção do PPI, do PDI, do PAA, do Plano Anual de Capacitação (PAC); reuniões técnicas e setoriais realizadas regularmente; atuação em comissões de trabalho; criação de Núcleos Docentes Estruturantes, colegiados, grêmios estudantis, oportunizando a representação dos estudantes; reunião de pais e mestres; dentre outros.

Com base nas informações acima coletadas, infere-se que há participação efetiva dos diversos segmentos da comunidade escolar, no tocante à organização, construção e avaliação dos projetos pedagógicos. Nesse mesmo sentido, Vergutz (2013, p. 25) afirmou que:

No ambiente escolar a gestão democrática é defendida como uma dinâmica, visando garantir processos coletivos de participação e decisão em praticamente todos os momentos e assuntos relacionados aos membros que nela se situam, mesmo que nos mais diversos setores e finalidades.

Questionados sobre se a direção da sua instituição possibilita a participação da comunidade acadêmica nas decisões, a pesquisa demonstra no gráfico 6 as respostas dos informantes.



**Gráfico 6** – Participação da comunidade acadêmica nas decisões

Conforme o gráfico 6, observou-se que 54,5% dos participantes responderam que sim, enquanto que 40,9% responderam em parte e 4,6% responderam que não participam das decisões no *Campus*. Observa-se, portanto, que a maioria dos participantes considera que a gestão do *Campus* Iguatu do IFCE possibilita a participação nas decisões.

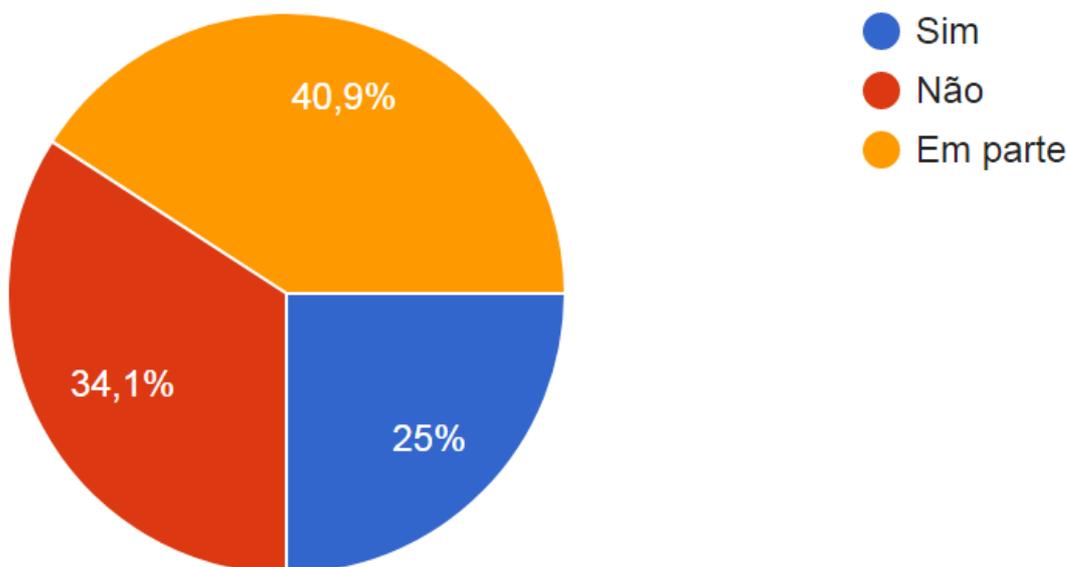
Assim, a maioria dos servidores considerou que a gestão possibilita a participação, argumentou-se que há momentos de discussões coletivas a partir das demandas institucionais, discussões na construção do PDI e do PAA, encontros com a família dos estudantes e os gestores estão acessíveis ao diálogo.

Em relação aos servidores os quais consideraram que em parte a gestão possibilita a participação nas decisões, relataram a designação de coordenadores não somente pela direção geral, mas escolhidos entre seus pares, a não participação nas decisões orçamentárias, a ausências dos técnicos administrativos no planejamento pedagógico, situações envolvendo estudantes, como os eventos festivos que são realizados para eles, porém não participam do planejamento, a existência de várias comissões, sem participação efetiva.

Diaz Bordenave (1994, p. 16) afirma que participação

Tem duas bases complementares: uma base afetiva - participamos porque sentimos prazer em fazer coisas com os outros - e uma base instrumental - participamos porque fazer coisas com os outros é mais eficaz e eficiente que fazê-las sozinhos. [...] essas duas bases - afetiva e instrumental - deveriam equilibrar-se. Porém, às vezes, elas entram em conflito e uma delas passa a sobrepor-se à outra.

O Gráfico 07 apresenta as respostas sobre a percepção quanto à participação dos segmentos da comunidade acadêmica no planejamento administrativo-financeiro da instituição



**Gráfico 7** – Participação dos segmentos da comunidade acadêmica no planejamento administrativo-financeiro

A maioria dos participantes considerou que a participação acontece em parte (40,9%). Cerca de 34,1% deles consideraram que não há essa participação. Apenas 25% consideraram que participam deste processo. Tendo em vista às questões relativas ao planejamento administrativo-financeiro do *Campus*, a maioria, 75% deles consideram que não acontece de fato essa participação nesta esfera administrativa.

De acordo com os relatos, a maioria dos servidores, ou seja, 75% (setenta e cinco por cento) considerou que não existe participação no planejamento administrativo-financeiro, destacando-se as seguintes respostas:

P7 - Sabemos das dificuldades orçamentárias com os cortes procedidos pelo governo. Isso é fato. E isso tem gerado dificuldades nas gestões. Entendemos que em algum lugar é preciso fazer cortes. E porque não fazer esses cortes em áreas de consenso com a comunidade? No debate, definindo prioridades, dividindo responsabilidades.

P18 - Responderei no limite de meu acesso às informações que tratam do objeto questionado! Raramente observo algum encaminhamento a esse respeito (administrativo/financeiro), para e ou com a comunidade acadêmica. Normalmente esse público sente os efeitos desse planejamento no funcionamento da instituição - que sem ele, pararia -. Sabe-se que todo caminhar institucional está intrinsecamente ligado a forma louvável de como ele acontece. Agora, o acesso da comunidade acadêmica aos elementos pertinentes ao questionado, na minha opinião se limita às informações gerais sobre valores orçamentários, recursos de capital e custeio, aquisição de algum bem material e outros, Elas acontecem normalmente em apresentações de algum membro do grupo gestor e em reuniões ou assembleias que tratam de outros propósitos. Por isso cito “ Que até acontece a participação sim, mas de forma geral”.

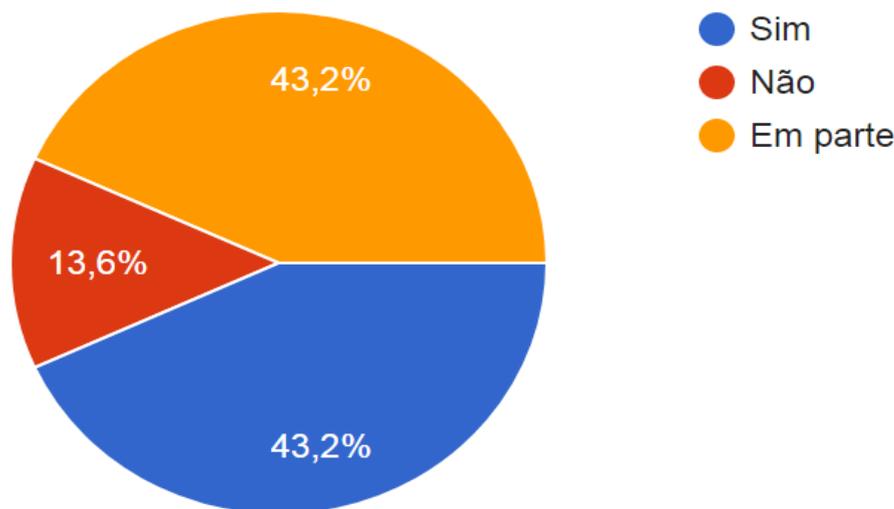
P23 - A comunidade acadêmica não toma parte na definição orçamentária, nem no planejamento e avaliação dos serviços a ela destinado.

P33 - Há, em parte, uma comunicação entre a gestão e a comunidade acadêmica, sobre as demandas orçamentárias, mas o planejamento administrativo financeiro, geralmente é realizado pelos profissionais especializados na área administrativa.

Conforme Padilha (2001, p. 30) afirma, “o ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação, de previsão de necessidades e racionalização do emprego de meios necessários para a concretização de objetivos”.

Portanto, é relevante que toda a comunidade participe desse planejamento administrativo-financeiro para que as reais necessidades da escola sejam discutidas e assim se chegue à melhor forma de aplicação dos recursos orçamentários, buscando atingir os objetivos propostos no planejamento, atendendo, assim, às demandas da comunidade escolar.

Interrogados quanto à percepção de participação dos segmentos da comunidade acadêmica no planejamento pedagógico, as respostas apareceram ilustradas no gráfico 8.



**Gráfico 8** – Participação dos segmentos da comunidade acadêmica no planejamento pedagógico

Nessa questão houve o que se considera, tecnicamente, empate, ou seja, 43,2% responderam sim e 43,2% responderam em parte. Isso confirma que a maioria (86,4%) dos participantes considera que há participação da comunidade acadêmica no planejamento pedagógico, ainda que parcialmente, diferentemente do que se refere ao planejamento administrativo-financeiro. E um total de 13,6% deles consideraram que não existe essa participação.

O planejamento pedagógico, conforme afirma Libâneo (2013), é um processo de sistematização e organização das ações do professor. É um instrumento da racionalização do trabalho pedagógico que articula a atividade escolar com os conteúdos do contexto social.

De acordo com o PPI do IFCE, o planejamento pedagógico é a etapa imprescindível para as atividades que se realizam na instituição de ensino, é compreendido como uma ação que busca envolver toda a comunidade, com vista ao estabelecimento de metas seguras para a atuação educacional.

Ao se falar em planejamento pedagógico, no âmbito do IFCE, compreende-se o planejamento, o qual contemple o Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI), o PDI, o ROD, o planejamento curricular, compreendido pelos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC), o plano de ensino, o plano de curso, o plano de aula e os programas de unidades didáticas. Todos esses documentos refletem a filosofia da instituição, considerando sua realidade e suas demandas.

Dentre os que acreditam que há total participação, destacam-se os seguintes relatos:

P15 - O planejamento pedagógico encontra-se totalmente inserido e desenvolvido a partir de reuniões antecipadamente agendadas, seja com o colegiado de cursos, seja

com as lideranças de turmas e demais alunos como por exemplo nos conselhos de turmas. Essa prática traz a comunidade acadêmica para junto das decisões a serem implantadas sendo elas de gestão ou decorrentes de demandas apresentadas por esta comunidade.

P33 - Sim. Além de ser de extrema importância, o planejamento pedagógico deve envolver toda a comunidade acadêmica para que se possa obter os resultados almejados e garantir o sucesso no processo educacional. No *campus*, há uma boa participação da comunidade acadêmica no planejamento pedagógico.

P38 - A gestão do *campus*, por meio da diretoria de ensino e seus departamentos, convoca toda a comunidade acadêmica para planejamentos de todas as ações voltadas para o pedagógico, sejam elas construção de calendário acadêmico, calendário de eventos com a discussão de importância de tais eventos no processo ensino aprendizagem, reunião com pais onde há um momento importante de conversação dentre outras ações.

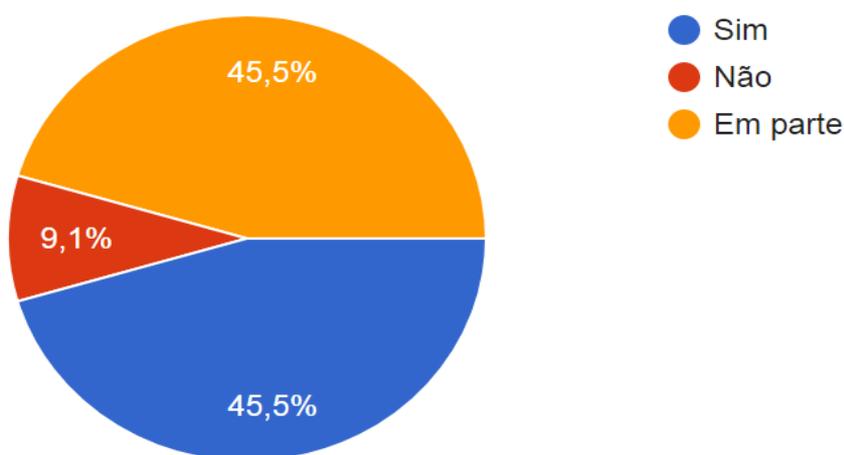
Conforme os relatos, observa-se que no IFCE *Campus* Iguatu, o planejamento pedagógico acontece de forma sistemática e participativa, abrangendo a comunidade acadêmica de maneira holística. Há um envolvimento por parte dos departamentos subordinados à Diretoria de Ensino para que as ações sejam construídas buscando atender às demandas da comunidade e observando atentamente os documentos institucionais.

Relativo ao planejamento pedagógico, Libâneo (2013, p. 246) categoricamente afirma

A ação de planejar, portanto, não se reduz ao simples preenchimento de formulários para controle administrativo; é, antes, a atividade consciente de previsão das ações docentes, fundamentadas em opções político-pedagógicas, e tendo como referência permanente as situações didáticas concretas, isto é, a problemática social, econômica, política e cultural que envolve a escola, os professores, os alunos, os pais, a comunidade, que interagem no processo de ensino.

O planejamento pedagógico vai além de documentos e de se cumprir exigências, mas de se construir e planejar ações pedagógicas voltadas para atender às demandas da comunidade, bem como, incluir todos os interessados nessa construção.

O gráfico 9 que se segue buscou verificar a participação dos segmentos da comunidade acadêmica do IFCE *Campus* Iguatu no processo ensino-aprendizagem



**Gráfico 9** – Participação dos segmentos da comunidade acadêmica no processo ensino-aprendizagem

Quando perguntados se na sua percepção, há participação dos segmentos da comunidade acadêmica no processo de ensino-aprendizagem, observou-se que houve,

novamente, um empate técnico, pois 45,5% responderam sim e 45,5% responderam em parte. Isso confirma, parcialmente, que a maioria dos participantes considera que existe participação da comunidade acadêmica no processo de ensino-aprendizagem que corrobora com a questão anterior que se refere ao planejamento pedagógico, ou seja, existe participação no planejamento pedagógico e no processo-ensino aprendizagem, pois ambos se complementam.

Os relatos a seguir destacaram esses aspectos, ajudando a compreender o desafio que se coloca para a instituição:

P15 - A constituição de conselhos de classe, colegiado de cursos e reuniões pedagógicas além de pais e mestres, se constituem ferramentas eficazes dentro da nossa instituição no processo de ensino aprendizagem.

P23 - As discussões nas reuniões dos Conselhos de Classe (dos cursos integrados) e nos Colegiados (cursos superiores), das quais tomam parte os estudantes representantes de turma, as falas - principalmente as queixas relativas a metodologias, a ausência de aulas práticas - que tratam das dificuldades em sala de aula, são recebidas com atenção e consideradas pela Diretoria de Ensino quando tratadas com docentes.

P31 - No *campus*, há uma boa participação da comunidade acadêmica, através da interação, planejamento e execução de projetos e atividades que busquem sempre a melhoria e o crescimento do processo de ensino aprendizagem.

P38 - A gestão do *campus*, por meio da diretoria de ensino e seus departamentos, convoca toda a comunidade acadêmica para planejamentos de todas as ações voltadas para o pedagógico, sejam elas construção de calendário acadêmico, calendário de eventos com a discussão de importância de tais eventos no processo ensino aprendizagem, reunião com pais onde há um momento importante de conversação dentre outras ações. É mister que essas ações influenciam diretamente no melhoramento do processo ensino aprendizagem.

P40 - Através das avaliações, da escuta das lideranças de sala de aula, ou a estudantes em particular na Coordenação Técnico-pedagógica e DIREN, como também no diálogo entre educadores e Coordenações de Ensino.

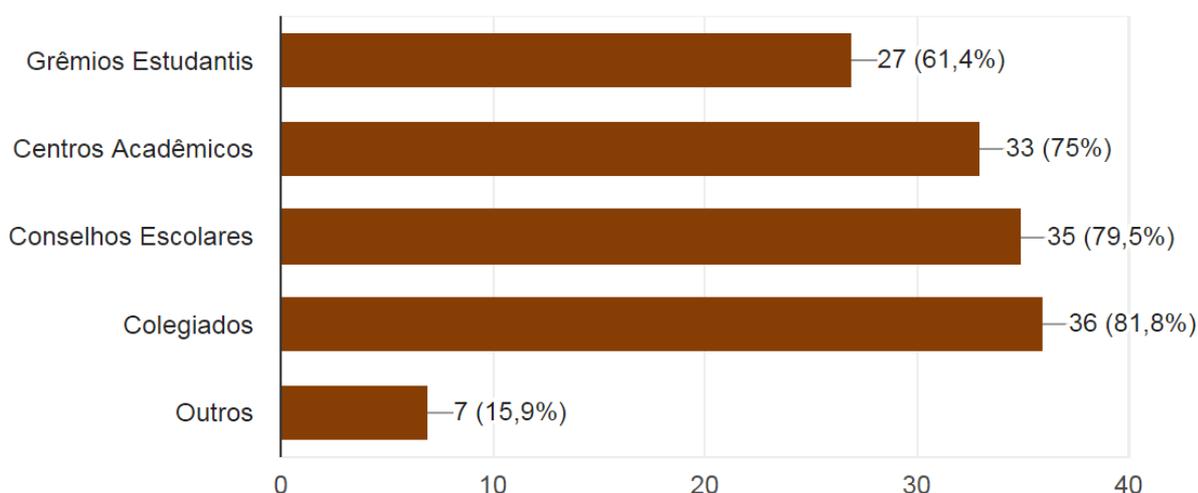
Percebe-se nos relatos que existe participação da comunidade acadêmica no processo ensino-aprendizagem, por meio de conselhos de classe, colegiados de cursos, reuniões com as lideranças de turmas, reuniões pedagógicas, reuniões com pais e mestres.

O ensino-aprendizagem são termos indissociáveis na construção do conhecimento, não se pode entender a importância do primeiro (ensino), sem reconhecer o significado que o segundo (aprendizagem) representa nesse processo.

Corroborando com essa percepção, Libâneo (2013) afirma que ensino e aprendizagem são duas facetas de um mesmo processo. O professor planeja, dirige e controla o processo de ensino, tendo em vista estimular e suscitar a atividade própria dos alunos para a aprendizagem.

Portanto, o ensino-aprendizagem é um processo que deve ser construído permanentemente, pois o ensino é dinâmico e se faz necessário acompanhar a evolução do conhecimento, bem como, criar mecanismos para que ocorra de forma satisfatória a aprendizagem.

Conforme ilustrou a gráfico 10, ao serem perguntados sobre as formas de organização da comunidade acadêmica existentes na instituição, os participantes identificaram as seguintes:



**Gráfico 10** – Organização Acadêmica existente na Instituição e Representatividade

As formas mais atuantes de organização acadêmica existentes no *Campus Iguatu* do IFCE foram: colegiados, conselhos escolares, centros acadêmicos e grêmios estudantis. Essas formas coletivas de organização acadêmica e de representatividade precisam ser incentivadas na instituição.

A respeito dos que identificaram outras formas de organização da comunidade acadêmica, destacam-se: Secretaria da Executiva Nacional dos Estudantes de Serviço Social (ENESSO) - Secretaria subordinada à União Nacional dos Estudantes (UNE); Núcleo Docente Estruturante (NDE); Associação de servidores e Sindicato da categoria; Conselhos de classe; Cooperativa dos alunos do Instituto Federal (COOPEIF); Comissões de avaliação e de consulta e Conselho Acadêmico.

Com o propósito de assegurar a participação na unidade escolar, Paro (2008) afirma que é necessário providenciar uma estrutura político-administrativa adequada que viabilize e incentive a formação de conselhos de escola formados pelos vários segmentos da unidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários); grêmios estudantis, associação de pais, professores e funcionários, como fóruns de constante discussão dos múltiplos interesses, bem como, outros recursos institucionais que facilitem o permanente acesso de todos os interessados aos assuntos que dizem respeito à vida da escola.

Por fim, os sujeitos da pesquisa foram questionados sobre de que forma a instituição poderia desenvolver ações de melhoria para sua gestão em uma perspectiva democrática. Eis as respostas dispostas no Quadro 2.

**Quadro 2** – Sugestões de melhoria para a gestão democrática no *Campus Iguatu do IFCE* (continua)

<b>Ações de melhorias propostas em uma perspectiva democrática de gestão</b>	
P1	Melhorando a visão sistêmica, entendendo que o todo vale mais que apenas algumas partes, embora todas as partes tenham a sua importância precisamos dar igual valor a estas para o fortalecimento do todo. A efetividade da democracia não está apenas em dar o direito de escolha ou de acesso, mas muito mais na emancipação capaz para a escolha e para o acesso, isto se começa a fazer pelo exemplo, são pequenas atitudes de altruísmo, honestidade, valorização do ser, equidade nas ações, boas definições de prioridades e outra coisa semelhantes a essas que vão contribuir para o melhoramento da gestão democrática.

P2	<p>Devemos tomar consciência que o nosso público alvo é o aluno e que esse aluno irá levar sua história para onde for, inclusive o que aprendeu na nossa instituição enquanto formadora de caráter.</p> <p>Depois vem a questão do compromisso real que temos com esses jovens na busca da construção de uma sociedade pensante, autocrítica, que sabe enxergar seus direitos e limites enquanto cidadão.</p> <p>Realçar a importância do respeito ao próximo e às normas da instituição, pois só assim poderemos vislumbrar uma sociedade que se instrui, que faz quando é para fazer, mas que com a mesma energia sabe parar, ouvir, respeitar quando necessário for.</p>
P3	Instalação de um setor de ouvidoria interna para cada setor. Realização de Fóruns e Seminários Institucionais setoriais.
P4	Melhorar, incentivar, valorizar a importância de todos os segmentos.
P5	Acompanhar de forma mais efetiva as atividades dos servidores, por parte das chefias imediatas e tomar atitudes, quando necessário.
P6	<p>Uma ação importante seria a Instituição, e aí, que especificar a Reitoria e as Diretorias de <i>Campus</i>, não interferirem nas eleições para composição dos colegiados que compõem as formas de organização da comunidade acadêmica.</p> <p>Essa interferência gritante e “militarizada” impede que tenhamos as organizações da comunidade acadêmica, eleitas democraticamente, respeitando a vontade de seus pares. A interferência é tão forte e tão eficiente que dificilmente uma candidatura independente, sem o apoio das gestões, consegue se eleger para compor qualquer uma das formas organizativas da instituição. E aí fica a pergunta: Temos democracia? Temos gestões democrática?</p>
P7	<p>O Ensino Integrado é uma modalidade de ensino avançada que envolve o conhecimento técnico, tecnológico e o conhecimento científico. O Trabalho está no centro como razão, motivação e objetivo da escola. A comunidade de origem do aluno é parte interessada e é também tanto quanto o aluno o objeto central das atividades escolares. Creio que a criação de um espaço horizontal, democrático que faça da escola mais que um lugar sisudo de transmissão de pretensos conhecimentos de caráter etnocêntrico de orientação europeia; que seja um espaço de diversidade cultural humana e seus conhecimentos científicos correlatos; que envolva a comunidade, possivelmente seja mais atrativa e útil.</p>
P8	<p>1) Os gestores maiores estarem mais presentes nos corredores da escola, juntos aos alunos e servidores. Saírem mais dos gabinetes. 2) Não deixar espaço para falhas de comunicação entres alunos e servidores.</p>

	3) Realizar eleições para coordenadores entre seus pares. 4) Realizar prestação de contas mensal juntos a alunos e servidores
P9	<p><b>Ações dos gestores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tomar decisões envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar, e/ou representantes</li> <li>- oportunizar qualificação profissional a todos os servidores</li> <li>- respeitar as diversidades e diferenças (na prática)</li> <li>- transparências nas decisões administrativas</li> <li>- melhor acompanhamento psicológico e social dos discentes</li> </ul> <p><b>Quadro 2 – Continuação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- interação da comunidade escolar para melhorar o convívio</li> <li>- manter um olhar criterioso, com sentimentos emocionais para os discentes</li> <li>- desburocratizar que os servidores sejam menos burocráticos e que partam para o corpo a corpo, dialogando, estimulando com os discentes</li> </ul>
P10	<p>Promover mais encontros com a gestão e os docentes;</p> <p>Realizar pequenas reuniões com os diversos setores para estreitar o diálogo e perceber melhor o clima organizacional nesses setores.</p>
P11	<p>Através de políticas de envolvimento familiar, fazer com que toda a comunidade se sinta responsável pelo desenvolvimento pessoal e profissional de todos.</p>
P12	<p>As dificuldades de se implantar a gestão democrática são inúmeras, mas o acesso aos bens culturais proporcionados pela educação, aprender a escrever, ler, fazer o bem social de tudo, no meu pensar é mais fundamental, participar nas decisões da escola é importante, mas não o bastante, na democracia a aprendizagem deve ser o primeiro fundamental, com a participação dos membros, gestores, professores, profissionais envolvidos, alunos e família chegaremos à educação de qualidade que queremos.</p>
P13	<p>A gestão como um todo, precisa estar disposta a trabalhar com o intuito de garantir uma inter-relação de colaboração e ajuda mútua.</p>
P14	<p>O fortalecimento do compromisso dos nossos servidores e alunos com a instituição</p>

	<p>é certamente ao meu ver, um grande passo administrativo para a melhoria das ações que se persegue atualmente. A instituição por mais ações ou mecanismos que se desenvolva nessa busca, torna-se inoperante sem o compromisso da comunidade escolar.</p>
P15	<p>Uma vez que percebo uma gestão extremamente democrática, no momento não tenho sugestões para essa questão.</p>
P16	<p>Buscando ferramentas para aumentar o interesse e a participação da comunidade acadêmica nas ocasiões em que a instituição possibilita o debate para a tomada de decisões.</p>
P17	<p>Antes de falar algo a respeito do questionado gosto de destacar como vejo as gestões:</p> <p>1 - Na Gestão privada o comando é do Dono. É ele que traça todo caminhar do negócio. Se for grande pode até contratar uma equipe executiva para fazê-lo, mas o comando é dele;</p> <p>2 - Na Gestão pública não escolar a equipe gestora conduz o caminhar e pode até consultar conselheiros dependendo do tamanho da responsabilidade, mas o comando é da supracitada equipe gestora;</p> <p>3 - Na Gestão pública no Universo - EDUCAÇÃO - e sobretudo escolar é claro que a equipe gestora deverá ter o talento, a competência e a responsabilidade de criar, propor e desenvolver projetos que impulsionem à frente a instituição e junto com ela a própria gestão. O diferente é que na minha opinião a corresponsabilidade deverá permear o referido impulso com suas contribuições.</p> <p>Na perspectiva democrática a gestão poderá acontecer de diversas maneiras, claro que “puxada” pelo determinante “participativa”. A primeira delas é ampla, desafiante e requer do grupo gestor um espírito democrático participativo. As outras maneiras poderão acontecer de acordo com as particularidades do <i>Campus</i> e sempre no objetivo de atingir êxito na sua finalidade que é - (Formar estudantes cidadãos, com capacidade intelectual/técnica e capazes de contribuir para avanços na vida pessoal, na sua região e no País). Tudo isso com eficiência e eficácia, evidentemente.</p>
P18	<p>Inicialmente tomando a decisão de fazê-lo, pois o como tem de ser decidido democraticamente.</p>

P19	Garantindo a participação de toda comunidade na implementação de novas ações que visem a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.
P20	Possibilitar maior participação e cooperação
P21	Estimular a organização estudantis em todos os cursos; Criar fórum de discussão sobre os procedimentos administrativos do <i>campus</i> , bimestralmente.
P22	Realizar, com periodicidade regular (semestral, por exemplo), eventos que oportunizem a TODOS os servidores o conhecimento dos programas e projetos desenvolvidos na instituição. Os estudantes são a razão da existência e do trabalho da instituição. Entretanto, há servidores que desconhecem totalmente a Política de Assistência Estudantil e até a estrutura desta no <i>campus</i> . Eventos em conjunto com o sindicato e a associação de formação, de discussão dos problemas e busca de soluções... não restritos a eventos festivos como acontece.
P23	Trabalhar para a autonomia e responsabilização dos alunos - os alunos internos ficam no <i>Campus</i> durante o final de semana, mas não tem acesso a equipamentos e infraestrutura, se resumindo a alojamento; Desenvolvimento da capacidade de reflexão política e ética dos alunos - mesmo as decisões sendo engessadas que essas sejam discutidas com a comunidade escolar; Democratização do planejamento da gestão, seja anual, semestral, etc.; Respeito as opiniões e concepções diversas; Discussão dos instrumentos utilizados pelos servidores para planejamento e levantamentos de propostas de alterações, não apenas receber a queixa do “muro das lamentações” mas tencionar as mudanças junto a hierarquia;
P24	Acredito que realizando mais momentos reunindo alunos, direção e familiares, a fim de promover um melhor diálogo.
P25	Acho que poderíamos fazer um momento com toda a comunidade (alunos, pais, docentes e técnicos administrativos) com intuito de apresentarmos o orçamento geral do <i>campus</i> , pois a maioria desconhece. Assim, sensibilizaríamos todos quanto ao momento que passa a Instituição e ao mesmo tempo daríamos transparência quanto aos Recursos.
P26	Estabelecer reuniões periódicas com Direção (Geral, Ensino, Graduação) com as

	coordenações dos Cursos, observando as particularidades dos níveis de ensino.
P27	Reunindo a comunidade escolar e repassando as dificuldades para juntos encontrar soluções.
P28	A participação dos pais, previamente escolhidos entre os pares, uma comissão permanente garantirá o suporte a Gestão no planejamento escolar de democratizando, socializando uma melhoria do aprendizado para toda esta comunidade escolar.
P29	Estimular a participação efetiva da comunidade acadêmica nas reuniões dos conselhos, colegiados, reuniões de pais, encontros pedagógicos e divulgar/cobrar através dos diversos canais de comunicação que a instituição dispõe.
P30	A instituição poderia promover mais momentos reunindo toda a comunidade para fornecer feedback sobre todas as ações realizadas e também como oportunidades para ouvir as suas sugestões e anseios.
P31	É preciso que haja mais participação, que as pessoas sejam convidadas a participar.
P32	Melhorar cada vez mais a comunicação entre a gestão, a comunidade acadêmica e a sociedade. Promover mais estratégias de interação e ampliar as ações que colaborem no desenvolvimento e crescimento da instituição.
P33	Sempre convidar os representantes discentes a participarem das decisões educacionais. Disseminar e transparecer as informações que sejam relevantes para comunidade, como forma de aproximar todos do desenvolvimento da instituição.
P34	Uma vez que a comunidade está sendo consultada, que realize esforços no sentido de implementar as sugestões da comunidade
P35	As ações podem ser norteadas numa perspectiva democrática, valorizando o ser humano em sua essência, independentemente de sua formação, título ou cargo. Todos são importantes na construção de uma gestão igualitária e democrática. Porém, a gestão precisa assumir uma postura ponderada, exercendo a autoridade sem perder a ternura.
P36	Nessa instituição, a democracia é sempre praticada e zelada. Assim, acredito que a medida que a comunidade vai se engajando nas ações, a instituição vai crescendo cada vez mais.

P37	Uma instituição pública atua sempre em atender os anseios de uma comunidade. Então é imprescindível que qualquer instituição pública abra as suas portas e escute efetivamente àqueles a quem ela atende. Quanto mais diálogo com a comunidade, melhores serão os resultados dentro de uma perspectiva da gestão democrática. Para isso é importante a criação de meios de diálogo como conselhos, centros acadêmicos, grêmios estudantis, colegiados, comissões dentre outras células de comunicação.
P38	Com a participação e opinião de todos.
P39	Ampliar mais e mais esses espaços de diálogo e escuta.
P40	Diagnosticando problemas em conjunto e pensando soluções para o mesmo de forma a ouvir e aceitar a decisão da maioria dos sujeitos envolvidos.
P41	- Orçamento Participativo - Encontros da direção para debater as necessidades do <i>campus</i> - por segmento - Chamar mais os Centros Acadêmicos e Conselhos de Classe para avaliar as demandas e ações do <i>Campus</i>
P42	Favorecendo, de forma ampla e democrática, espaços de diálogo e participação nas tomadas de decisões da instituição
P43	Mantendo a comunidade mais informada quanto as ações desenvolvidas no <i>campus</i> de forma que as informações sejam divulgadas não só pelas mídias sociais como é uma prática utilizada hoje e que vejo muitos colegas reclamarem que a informação não chega porque não estão inseridos no meio digital.
P44	Em relação ao trabalho administrativo fomentar a participação e entendimento da comunidade sobre os assuntos da administração do <i>campus</i> .

Dos relatos acima, destaca-se como primordial, na opinião dos respondentes, que a instituição intensifique a abertura ao diálogo com a comunidade acadêmica e os espaços propícios para sua participação, de modo a promover a interação e ampliação das ações que colaboram para o seu desenvolvimento e crescimento, respeitando as diversidades dos atores envolvidos, assim como atuando com transparência nas decisões.

Para Vergutz (2013, p. 23), “a gestão democrática está atrelada à autonomia e participação da comunidade e sujeito envolvidos na escola. No qual os sujeitos envolvidos devem dirigir e gestar todos juntos, não apenas meros fiscalizadores e receptores dos serviços educacionais”. Corroborando com esse entendimento, Gelatti e Markezan (2013, p. 49) afirmam que na gestão educacional democrática destaca-se o relacionamento entre os profissionais, que deve ser pautado em “valores como igualdade, liberdade, transparência,

honestidade, comprometimento e participação, favorecendo um ambiente saudável, motivador e construtivo”.

Outras situações abordadas nos relatos, que merecem destaque são em relação às escolhas de forma democrática de coordenadores entre seus pares e participação no planejamento das ações administrativas, principalmente na questão orçamentária, para que a comunidade escolar possa efetivamente discutir e encontrar soluções para os problemas financeiros e administrativos.

Observa-se novamente a relevância da participação na construção de uma gestão democrática, que segundo Lück (2009, p.71),

A participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões, ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva.

Construir esse novo modelo de gestão é enfrentar desafios, pois o processo para implantar a democratização no interior da escola ainda encontra muitos obstáculos, afinal, não é possível pensar em democracia sem que os sujeitos se tornem conscientes para exercer essa prática.

Em face ao que foi exposto, acredita-se que a gestão escolar no âmbito do IFCE *Campus* Iguatu, tem se desenvolvido em uma perspectiva democrática. Embora necessite melhorar em alguns aspectos, vislumbra-se a promoção de uma gestão participativa, comprometida em envolver todos os atores da comunidade escolar, visando a desenvolver um trabalho de qualidade nos espaços educacionais, primando pelo sucesso da escola.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No século XXI, as concepções de gestão na escola pública têm sido materializadas num espírito coletivo, inquietador e que vêm despertando a criticidade e a participação ativa de todos que compõem a comunidade acadêmica nos processos decisórios das instituições, nos projetos, no planejamento administrativo-pedagógico e no desenvolvimento geral da escola.

Esta dissertação se propôs a analisar as concepções e práticas institucionais de planejamento e gestão educacional de uma instituição de ensino situada na cidade de Iguatu, Ceará, o IFCE. No transcorrer da pesquisa, foi possível caracterizar as concepções teórico-metodológicas sobre planejamento e gestão educacional, observando-se que falar em gestão democrática é acreditar em uma educação com relevância social. Percebeu-se que quando uma escola é construída a partir da ação coletiva, da participação, atende ao propósito de formar cidadãos críticos e responsáveis, sendo, para tanto, a gestão democrática a política mais adequada.

A partir da pesquisa aplicada, analisou-se as concepções e práticas institucionais de planejamento e gestão educacional, além das práticas de gestão efetivamente aplicadas no IFCE *Campus* Iguatu, tendo como base a percepção de docentes e técnicos administrativos, em efetivo exercício na instituição e com estágio probatório cumprido.

Os pesquisados foram indagados acerca do entendimento que possuem sobre o conceito de gestão democrática na escola pública, sobre a importância a que atribuem à gestão democrática na instituição escolar, se em sua percepção a direção da instituição enfoca a participação da comunidade escolar na tomada de decisões, além de opinarem acerca da participação em diversos setores de planejamento na instituição.

Destacou-se que a comunidade acadêmica do IFCE *Campus* Iguatu, de um modo geral, entende a gestão do *Campus* como parcialmente democrática, embora reconheçam que muito já tenha sido concretizado para se chegar ao atual modelo de gestão. Como práticas de gestão democrática aplicadas, os entrevistados apontaram a realização de planejamentos institucionais e regulamentos que preveem a participação dos envolvidos no processo.

Não obstante, os inqueridos acreditam ser necessária a participação em todos os segmentos administrativos e pedagógicos da instituição. Conforme ressaltado por parcela dos entrevistados, não se evidenciou a participação efetiva da comunidade no planejamento administrativo-financeiro, tornando-se algo negativo na construção da gestão democrática.

Face aos resultados obtidos, é pertinente concluir que a gestão democrática é uma forma exitosa de administrar uma escola, pois, ao implementá-la, constrói-se uma escola autêntica e forte, capaz de enfrentar e superar os desafios, contando com a participação de todos os envolvidos nessa construção, como agentes na consolidação de uma sociedade melhor.

Desse modo, busca-se, por meio da gestão democrática, a conquista da própria autonomia escolar, haja vista que, sua trajetória traz a descentralização, o crescimento profissional e a valorização da escola, da comunidade e conseqüentemente do diretor e da equipe que está envolvida no processo, que precisam, fundamentalmente, da participação de todos, comprometidos com uma educação melhor e inovadora, no sentido de proporcionar mais opções de elevar o conhecimento de seus alunos, com objetivos pautados em valores humanos que engrandecem ações e ideais.

Percebeu-se, portanto, que a gestão democrática é forma de administrar, fundamentada na autonomia, descentralização e participação da comunidade, valorizando a função social da escola, como agente de construção da democracia.

Entendeu-se que a gestão democrática poderá ser alcançada em sua totalidade, à medida que se consiga o real envolvimento dos sujeitos na ação e a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. É por meio da construção e desenvolvimento dessa gestão integrada que se alcança uma escola que planeja, realiza e avalia suas ações conjuntamente, sempre em busca de uma educação que forme cidadãos comprometidos e críticos com a sociedade.

## 7 REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. A supervisão e o desenvolvimento profissional do professor. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Supervisão Educacional para uma escola de qualidade**: da formação à ação. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

AMORIM, Ana Luísa Nogueira de. O Projeto Político Pedagógico e a gestão democrática na escola. *In*: FLORES, Elio Chaves; FERREIRA, Lúcia de Fátima Guerra; MELO, Vilma de Lurdes Barbosa (Org.). **Educação em direitos humanos & educação para os direitos humano**. João Pessoa: UFPB, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BORDIGNON, G. Gestão democrática da escola cidadã. *In*: CEARÁ. Secretaria da Educação. **Novos paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 17 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 4.877, de 13 de novembro de 2003. Disciplina o processo de escolha de dirigentes no âmbito dos Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas Técnicas Federais e Escolas Agrotécnicas Federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 nov. 2003. Seção 1, p. 4. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/Decreto\\_4877.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/Decreto_4877.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007. Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 abr. 2007. Seção 1, p. 6.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909. Cria nas capitais dos Estados a Escola de Aprendizes Artífices. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, DF, 26 set. 1909. Seção 1, p. 6975. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto\\_7566\\_1909.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, n. 253, 30 dez. 2008. Seção 1, p. 1.

\_\_\_\_\_. Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937. Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 15 jan. 1937. Seção 1, p.

1210. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-378-13-janeiro-1937-398059-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 17 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 4759, de 20 de agosto de 1965. Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 ago. 1965. Seção 1, p. 8554. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4759-20-agosto-1965-368906-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 18 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em: 17 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 ago. 2012. Seção 1, p. 1. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12711.htm)>. Acesso em: 17 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 jun. 2014a. Seção 1, Edição Extra, p. 1.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm)>. Acesso em: 17 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Palácio do Planalto**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 17 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília, DF, 2004a. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 7 abr. 2016. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 dez. 2012. Disponível em: <[http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html)>. Acesso em: 22 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Educação 2014-2024**: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2014b. Disponível em: <<http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documento-referencia.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

BRUSMANN, A. C. O Projeto Político-Pedagógico e Gestão da Escola. *In*: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Papirus: Campinas, 1997.

CARDOSO, J. J. Gestão compartilhada da educação: a experiência catarinense. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, [S.l.], v. 76, n. 192/183, 1995.

CONCEIÇÃO, J. S. *et al.* A importância do planejamento no contexto escolar. **Faculdade São Luís de França**, Aracaju, 2016. Disponível em: <<https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/A-IMPORTANCIA-DO-PLANEJAMENTO.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

CURY, C. R. J. **Gestão democrática da educação**: exigências e desafios. **RBPAAE**, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, jul./dez. 2002. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/25486/14810>>. Acesso em: 17 out. 2018.

DIAZ BORDENAVE, Juan Henrique. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FIORENTINI, D.; LORENZATO, S. **Investigação em educação matemática**: percursos teóricos e metodológicos. Campinas: Autores associados, 2006.

FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do Capitalismo Real**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

GADELHA, Severina. **Educação profissional com compromisso social**: cem anos de uma caminhada singular. Fortaleza: IFCE, 2010.

GADOTTI, Moacir. **Educação e Compromisso**. 5. ed. Campinas: Papirus, 1995.

\_\_\_\_\_. Gestão democrática e qualidade de ensino. *In*: FÓRUM NACIONAL DESAFIO DA QUALIDADE TOTAL NO ENSINO PÚBLICO, 1., 1994, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Minascentro, 1994.

GANDIN, Danilo. O planejamento como ferramenta de transformação da prática educativa. 2011. **Danilo Gandin**, Porto Alegre, 4 jul. 2011. Disponível em: <<http://danilogandin.com.br/planejamento-participativo/>>. Acesso em: 26 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade. **Currículo sem Fronteira**, v.1, n. 1, jan./jun., 2001, pp. 81-95.

GELATTI, L. D.; MARQUEZAN, L. I. P. Contribuições da gestão escolar para a qualidade da educação. **Rev. Gest. Aval. Educ.**, Santa Maria, v. 2, n. 4, p. 43-62, jul./dez. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/10825/pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOUAISS, A. Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa 1.0. São Paulo: Objetiva, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama das cidades**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/iguatu/panorama/>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ. [Organograma da Reitoria do IFCE]. **IFCE**, Fortaleza, 2015b. Disponível em: <[https://ifce.edu.br/aceso-a-informacao/Institucional/organograma\\_ifce-1.pdf](https://ifce.edu.br/aceso-a-informacao/Institucional/organograma_ifce-1.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Calendário 2018**. Fortaleza, 2018a. Disponível em: <<http://ifce.edu.br/comunicacao-social/calendarios/calendario-2018.pdf>>. Acesso em: 6 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. *Campus Crato*. **O campus. Crato – IFCE**, Crato, 16 jul. 2015a. Disponível em: <[https://ifce.edu.br/crato/campus\\_crato/o-campus](https://ifce.edu.br/crato/campus_crato/o-campus)>. Acesso em: 17 out. 2018.

\_\_\_\_\_. *Campus Iguatu*. [Organograma do IFCE *Campus* de Iguatu]. **IFCE**, Iguatu, CE, 2016c. Disponível em: <https://ifce.edu.br/iguatu/menu/sobre-o-campus-iguatu/organograma-atualizado.pdf/view>. Acesso em: 12 set. 2018.

\_\_\_\_\_. *Campus Iguatu*. **Nosso campus. IFCE**, Iguatu, CE, 2016d. Disponível em: <<http://ifce.edu.br/iguatu>>. Acesso em: 5 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. *Campus Iguatu*. **Plano de desenvolvimento institucional 2014-2018: Campus Iguatu**. Iguatu, CE, 2013. Disponível em: <[https://ifce.edu.br/iguatu/menu/sobre-o-campus-iguatu/pdi\\_iguatu.pdf/@@download/file/PDI\\_iguatu.pdf](https://ifce.edu.br/iguatu/menu/sobre-o-campus-iguatu/pdi_iguatu.pdf/@@download/file/PDI_iguatu.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Histórico do IFCE**. IFCE, Fortaleza, 2015d. Disponível em: <<http://ifce.edu.br/>>. Acesso em: 5 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. IFCE em números 2017.1. **IFCE**, Fortaleza, 2017. Disponível em: <<http://ifceemnumeros.ifce.edu.br/>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Projeto político-pedagógico institucional**. Fortaleza, 2018. Disponível em: <<https://ifce.edu.br/PPI.pdf>> Acesso em: 5 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 007, de 04 de março de 2016. Aprova o Regimento Geral do IFCE. **IFCE**, Fortaleza, 4 mar. 2016a. Disponível em: <<https://ifce.edu.br/quixada/arquivos/regimentogeralifce.pdf/@@download/file/RegimentoGeralIFCE.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 014, de 02 de março de 2012. Aprova a Proposta de Revisão da Missão – Visão – Valores do IFCE. **IFCE**, Fortaleza, 2 mar. 2012. Disponível em: <[https://ifce.edu.br/aceso-a-informacao/arquivos/RESOLUO\\_N\\_142012.pdf](https://ifce.edu.br/aceso-a-informacao/arquivos/RESOLUO_N_142012.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 035, de 13 de junho de 2016. Aprova o Regulamento do Conselho de Classe. **IFCE**, Fortaleza, 13 jun. 2016b. Disponível em: <<https://ifce.edu.br/instituto/documentos-institucionais/resolucoes/2016/035-aprova-o-regulamento-do-conselho-de-classe.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ. Resolução nº 056, de 14 de dezembro de 2015. Aprova o Regulamento da Organização Didática do IFCE. **IFCE**, Fortaleza, 14 dez. 2015c. Disponível em: <<https://ifce.edu.br/espaco-estudante/regulamento-de-ordem-didatica/arquivos/resolucao-no-56-2015.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 024, de 20 de julho de 2011. Aprova o Regimento Interno dos *campi* de Iguatu e de Cedro. **IFCE**, Fortaleza, jul. 2011. Disponível em: <<https://ifce.edu.br/iguatu/menu/sobre-o-campus-iguatu/regimento-campus-iguatu.pdf/@download/file/REGIMENTO%20-%20CAMPUS%20IGUATU.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2018.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. São José dos Campos: Saraiva, 2009.

LAMBERTUCCI, Antônio Roberto. A participação social no governo Lula. *In*: AVRITZER, Leonardo (Org.). **Experiências nacionais de participação social**. São Paulo: Cortez, 2009. p. 70-89.

LEFEVRE, Ana Maria; LEFEVRE, Fernando. **Pesquisa de representação social: um enfoque qualitativo**. 2. ed. Brasília, DF: Liber Livro, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

\_\_\_\_\_. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2011.

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2008.

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013.

LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. de (Org.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

LÜCK, Heloisa *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2010.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MORAN, J. M. Os desafios de educar com qualidade. *In*: \_\_\_\_\_. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 21. ed. Campinas: Papirus, 2013. p. 21-24.

OLIVEIRA, A. D. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do estado. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márica Angela da S. (Org.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 91-112.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebeouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Liziane Paixão Silva. **O conceito de soberania perante a globalização**. *Revista CEJ*, [S.l.], n. 32, p. 80-88, jan./mar. 2006.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2001.

PAIVA, Liz Denize Carvalho. **A Perspectiva da Autoavaliação Institucional e seus desafios no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro**. 2012. 136 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola. PPGA. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2012.

\_\_\_\_\_. **Autoavaliação institucional: perspectivas no âmbito dos Institutos Federais**. Curitiba, PR, Ed. Appris, 1ª. ed., 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. Ática: São Paulo, 2008.

\_\_\_\_\_. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1996.

RIBEIRO, M. E. S.; CHAVES, V. L. J. **Gestão Educacional: modelos e práticas**. *In*: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 3., 2012, Espanha. **Anais...** Espanha, 2012.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHTER, Cirene da Silva. **Conselho de classe: um momento de reflexão das práticas avaliativas**. Paraná: Secretaria de Estado da Educação, 2008.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1989.

SANTOS, H. M. N.; SANTOS, A. H.; SANTOS, A. O. **A importância do planejamento no processo de ensino de ciências naturais na visão de professores de escolas públicas de Sergipe**. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES, 6.,

2013, Aracajú. **Anais eletrônicos...** Aracajú: Universidade Tiradentes, 2013. Disponível em: <[https://midia.unit.br/enfope/2013/GT8/A\\_IMPORTANCIA\\_PLANEJAMENTO\\_PROCESSO\\_ENSINO\\_Ciencias\\_Naturais.pdf](https://midia.unit.br/enfope/2013/GT8/A_IMPORTANCIA_PLANEJAMENTO_PROCESSO_ENSINO_Ciencias_Naturais.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

SOUZA, Cláudio B. Gomide de. Gestão participativa: conceitos e operações fundamentais. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, n. 1, 2001. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9128/6673>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

SOUZA, Nádya Maria Pereira de. **O estado da arte da avaliação da educação superior - as diretrizes do MEC e a experiência de IES no Estado do Rio de Janeiro**. 2002. 357 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade (CPDA). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002.

SCRIVEN, Michael. **Evaluation Thesaurus**, 4th ed. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

TOCCOLINI, Lilian Paula. **A gestão democrática no espaço escolar: educar para a cidadania**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2013. Disponível em: <[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/109/Toccolini\\_Lilian\\_Paula.pdf?sequence=3](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/109/Toccolini_Lilian_Paula.pdf?sequence=3)>. Acesso em: 17 out. 2018.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico**. 7º Ed. São Paulo. 2000.

VEIGA, Ilma Passos. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 13 ed. Campinas: Papyrus, 2001.

VERGUTZ, L. **Percepções acerca da gestão democrática a partir da escuta da comunidade: um estudo de caso numa escola pública** de Victor Graeff - RS. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Tio Hugo, 2013. Disponível em: <[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/821/Vergutz\\_Lucineia.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/821/Vergutz_Lucineia.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 17 out. 2018.

## **8 ANEXOS**

## Anexo A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### **AS CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA GESTÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE) *CAMPUS* IGUATU**

#### **MARIA DE FATIMA MORAIS ALVES**

Você está sendo convidado a participar como voluntário de uma pesquisa. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, visa a assegurar seus direitos como participante e é elaborado em duas vias, uma que deverá ficar com você e outra com o pesquisador.

Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de assiná-lo, você poderá esclarecê-las com o pesquisador.

Não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo se você não aceitar participar ou retirar sua autorização em qualquer momento.

#### **Justificativa e objetivos:**

Este trabalho tem como propósito verificar a política de democratização da gestão no Instituto Federal do Ceará *Campus* Iguatu, identificar a sua prática e se essa segue os ditames da gestão democrática. Os objetivos desta pesquisa são:

- Analisar as concepções e práticas institucionais de planejamento e gestão educacional no IFCE *Campus* Iguatu;
- Caracterizar as concepções teórico-metodológicas sobre planejamento e gestão educacional;
- Verificar se na opinião dos gestores, docentes e alunos, as práticas de gestão aplicadas no IFCE *Campus* Iguatu são democráticas;
- Identificar a possível relação existente entre as concepções de planejamento, gestão e a tomada de decisão no IFCE *Campus* Iguatu.

### **Procedimentos:**

Participando do estudo você está sendo convidado a: preencher um questionário misto composto de onze questões. O questionário elaborado no Google Form será encaminhado por e-mail para cada participante, que deverá respondê-lo em aproximadamente 30 minutos.

### **Desconfortos e riscos:**

Você **não** deve participar deste estudo se considerar que lhe causa dano, desconforto informar sobre a gestão da sua instituição, bem como a sua opinião acerca da democratização e dos mecanismos que são utilizados para que se tenha uma gestão democrática. As informações que lhe são solicitadas representam um risco mínimo. Entretanto, você não será identificado (a) no Questionário e não será obrigado (a) a responder alguma questão, caso não se sinta à vontade.

Riscos existentes na pesquisa:

- **Envolver-se com assuntos relacionados à gestão do *Campus* e gerar alguma forma de conflito ao expressar que não a considera como uma gestão democrática;**
- **Incômodo ao responder perguntas referentes ao tipo de gestão adotada no *Campus*.**
- **Considerar que identificando a gestão como não democrática poderá abalar vínculos com colegas ou grupos na comunidade.**

### **Benefícios:**

Os resultados obtidos possibilitarão à toda comunidade escolar do IFCE *Campus* Iguatu comprovar o tipo de gestão adotada na instituição, caracterizá-la como democrática ou não, bem como, identificar os meios que são utilizados para vivenciar e melhorar a gestão na instituição.

### **Acompanhamento e assistência:**

Você será acompanhado (a) pela pesquisadora por meio da orientação, do esclarecimento de dúvidas, do apoio e do encaminhamento nas possíveis situações de desconforto ocasionadas pela participação na pesquisa, inclusive após o seu encerramento. Em qualquer intercorrência, você poderá requisitar o atendimento de um ou mais profissionais

que compõem a equipe multiprofissional do IFCE *Campus* Iguatu, ou seja, assistentes sociais, psicólogos, pedagogos, conforme sua necessidade.

**Sigilo e privacidade:**

Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e nenhuma informação será dada a outras pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadores. Na divulgação dos resultados deste estudo, seu nome não será citado.

**Ressarcimento e indenização:**

O estudo é constituído da aplicação de um Questionário com questões objetivas e subjetivas, no total de onze (11) e será encaminhado via e-mail, podendo ser respondido dentro da rotina de trabalho do participante. Caso ocorra algum gasto devido à sua participação na pesquisa, você será ressarcido (a). Você terá a garantia ao direito à indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

**Contato:**

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora Maria de Fátima Morais Alves, Auxiliar em Administração, lotada no Departamento de Gestão de Pessoas do IFCE *Campus* Iguatu, Rodovia Iguatu / Várzea Alegre, km 05, telefone (88) 3582-1000 – ramais: 201, 202 e 217, e-mail da pesquisadora: [fatimamorais@ifce.edu.br](mailto:fatimamorais@ifce.edu.br).

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFCE, das 08h00 às 12h00 e das 13h00 às 17h00, na Reitoria - Rua Jorge Domar, 1703 - Jardim América, Fortaleza - CE, 60410-426; fone (85) 3401-2332, e-mail: [cep@ifce.edu.br](mailto:cep@ifce.edu.br).

**Consentimento livre e esclarecido:**

Após ter recebido esclarecimentos sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e o incômodo que esta possa acarretar, aceito participar e declaro estar recebendo uma via original deste documento assinada pelo pesquisador e por mim, tendo todas as folhas por nós rubricadas:

Nome do (a) participante:

---

Contato telefônico:

---

E-mail (opcional):

---

\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

(Assinatura do participante ou nome e assinatura do seu RESPONSÁVEL LEGAL)

**Responsabilidade do Pesquisador:**

Asseguro ter cumprido as exigências da Resolução nº 466/2012 CNS/MS e complementares na elaboração do protocolo e na obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Asseguro, também, ter explicado e fornecido uma via deste documento ao participante. Informo que o estudo foi aprovado pelo CEP perante o qual o projeto foi apresentado. Comprometo-me a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante.

\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

(Assinatura do pesquisador)

**Anexo B – Parecer Consubstanciado do CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa: AS CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA GESTÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE) CAMPUS IGUATU**

**Pesquisador: MARIA DE FATIMA MORAIS ALVES**

**Área Temática:**

**Versão: 1**

**CAAE: 92144418.1.0000.5589**

**Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ**

**Patrocinador Principal:**

Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

**Número do Parecer: 2.775.497**

**Apresentação do Projeto:**

O projeto tem como propósito verificar a política de democratização da gestão no IFCE *Campus* Iguatu, bem como busca identificar a sua prática e se essa segue os ditames da gestão democrática. A pesquisa se propõe a realizar um estudo bibliográfico sobre as concepções da gestão educacional e sua importância quanto ao que ela pode e deve ser vivenciada e, de modo consequente, gerar benefícios para o cotidiano escolar. A pesquisa aplicada apresenta redação acadêmica adequada, com seus objetivos brandamente delineados. O projeto é aplicável e executável, dentro das condições estabelecidas no documento submetido.

**Objetivo da Pesquisa:**

A proposta tem por objetivo analisar as concepções e práticas da gestão democrática do IFCE *Campus* Iguatu. Os objetivos específicos apresentam um alinhamento metodológico com o objetivo geral: (i) Caracterizar as concepções teórico-metodológicas sobre planejamento e gestão educacional; (ii) analisar as concepções e práticas institucionais de planejamento e gestão educacional do no IFCE *Campus* Iguatu; (iii) Verificar se na opinião dos gestores, docentes e alunos, as práticas de gestão aplicadas no IFCE *Campus* Iguatu são democráticas; e (iv) identificar a possível relação existente entre as concepções de planejamento, gestão e tomada de decisão no IFCE *Campus* Iguatu. O objetivo geral se apresenta alinhado com o título do estudo. Apesar disso, os objetivos estão coerentes com a intenção apresentada, com padrões exequíveis.

Ressalta –se apenas quanto ao terceiro objetivo específico, que, ao incluir o aluno no objetivo do estudo, o mesmo não está contemplado nas informações básicas do projeto, nem no TCLE.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Os riscos relativos à realização da pesquisa são mínimos, uma vez que os principais riscos inerentes poderiam implicar insatisfação e receio de eventuais repercussões, perda de tempo e desgaste emocional dos participantes. Para minimizar ou excluir os riscos, o pesquisador aponta a forma de acompanhamento e assistência, sigilo e privacidade, ressarcimento e indenização, bem como disponibiliza informações para contato. Por outro lado, os benefícios da realização da pesquisa poderão comprovar o tipo de gestão adotada na instituição, caracterizá-la como democrática ou não, bem como, identificar os meios que são utilizados para vivenciar e melhorar a gestão na instituição. Os riscos e benefícios foram explanados no Termo de Consentimento Livre Esclarecido.

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

De início, a pesquisa tem aplicabilidade prática, não apresentando conflitos de interesses éticos em sua realização, considerando a importância do desenvolvimento da pesquisa para a sociedade. De modo geral,

(i) o referencial teórico do estudo apresenta estudos parcialmente recentes, em relação aos últimos cinco anos; (ii) a metodologia do estudo está delineada com subseções que permitem compreender o processo, desde a classificação da pesquisa até o método de análise dos dados;

e (iii) trata-se acerca da relevância e da aplicação do projeto ao CEP estão descritos na metodologia do estudo.

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

Os termos, de modo geral, estão de acordo. Ressaltando que os termos mais relevantes para a presente proposta foram apresentados de forma adequada. O Termo de Consentimento Livre e Estabelecido (TCLE) inclui o objetivo do estudo, justificativa, métodos utilizados, bem como explicita a relação risco/benefício e explana as possíveis assistências e acompanhamentos a serem realizados em caso de divergências, liberdade de participação e desistência, garantia de sigilo e recebimento de uma via do TCLE, conforme seção IV.3, da Resolução nº 466/2012. Além disso, as informações básicas, a declaração dos pesquisadores, o orçamento, o cronograma, a folha de rosto, a declaração da instituição e infraestrutura, o projeto detalhado, bem como, de forma adicional, o instrumento de coleta, foram adicionados na plataforma.

#### **Recomendações:**

Recomenda-se para a melhoria da pesquisa a atualização dos trabalhos inseridos, correta nomeação e revisão do orçamento da pesquisa, bem como o detalhamento do processo de análise dos dados. Além da revisão do terceiro objetivo do estudo, uma vez que o aluno está contemplado no projeto de pesquisa, mas não nos documentos obrigatórios submetidos ao CEP. Assim, recomenda-se a exclusão do termo aluno do projeto.

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

Sem inadequações ou pendências.

#### **Considerações Finais a critério do CEP:**

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

<b>Tipo Documento</b>	<b>Arquivo</b>	<b>Postagem</b>	<b>Autor</b>	<b>Situação</b>
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1073191.pdf	25/06/2018 08:46:49		Aceito
Cronograma	croograma.pdf	25/06/2018	Maria de Fátima Morais Alves	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Doc1.docx	21/06/2018	Maria de Fátima Morais Alves	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.docx	20/06/2018 12:29:44	Maria de Fátima Morais Alves	Aceito
Outros	Instumento.docx	19/06/2018	Maria de Fátima Morais Alves	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo.docx	19/06/2018 20:33:48	Maria de Fátima Morais Alves	Aceito
Orçamento	OR.pdf	22/05/2018	Maria de Fátima Morais Alves	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	INFRA.pdf	22/05/2018 17:46:41	Maria de Fátima Morais Alves	Aceito
Folha de Rosto	FAT.pdf	24/04/2018	Maria de Fátima Morais Alves	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

Fortaleza, 18 de julho de 2018.

---

Assinado por:

Joelia Marques de Carvalho - Coordenador

## **9 APÊNDICE**

## Apêndice A – Questionário

### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DOCENTES E TÉCNICOS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE) *CAMPUS* IGUATU

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de mestrado na área de Educação Agrícola, com o objetivo de “Analisar as concepções e práticas da gestão no IFCE *Campus* Iguatu”. Agradeço sua participação.

1 – Qual sua função na instituição?

( ) Docente ( ) Técnico Administrativo em Educação

2 - Para você o que é uma gestão democrática no contexto da escola pública?

---

---

---

3 - Você reconhece a importância da gestão democrática na instituição escolar?

( ) sim ( ) não

4 – Em sua opinião, quais as práticas de gestão democrática aplicadas no IFCE *Campus* Iguatu?

---

---

---

5 - A direção da sua instituição enfoca a participação da comunidade acadêmica nas suas decisões?

( ) sim ( ) não

6 – Na sua percepção, há participação dos segmentos da comunidade acadêmica no planejamento administrativo-financeiro?

( ) sim ( ) não

7 – Na sua percepção, há participação dos segmentos da comunidade acadêmica no planejamento pedagógico?

( ) sim ( ) não

8 – Na sua percepção, há participação dos segmentos da comunidade acadêmica no processo de ensino-aprendizagem?

sim  não

9 – Dentre as opções abaixo, quais as formas de organização da comunidade acadêmica existentes na instituição?

Grêmios Estudantis  Centros Acadêmicos  Conselhos Escolares  Colegiados

Outro \_\_\_\_\_

10 - De que forma a instituição pode desenvolver ações de melhoria para sua gestão em uma perspectiva democrática?

---

---

---