



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**DESAFIOS E TENSÕES NA ELABORAÇÃO DE UM  
PDI COMO INSTRUMENTO DEMOCRÁTICO E  
DEMOCRATIZANTE**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Albertina Gioconda de Moraes Marques**

**Sapucaia do Sul, RS, Brasil  
2011**

# **DESAFIOS E TENSÕES NA ELABORAÇÃO DE UM PDI COMO INSTRUMENTO DEMOCRÁTICO E DEMOCRATIZANTE**

**por**

**Albertina Gioconda de Moraes Marques**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Professora Mestre Ana Paula da Rosa Cristino**

**Sapucaia do Sul, RS, Brasil  
2011**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**DESAFIOS E TENSÕES NA ELABORAÇÃO DE UM PDI COMO  
INSTRUMENTO DEMOCRÁTICO E DEMOCRATIZANTE**

elaborada por  
**Albertina Gioconda de Moraes Marques**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

Ana Paula da Rosa Cristino, Ms. (UFSM)  
(Presidente/Orientador)

---

Maria Luiza Rodrigues Flores, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)

---

Patrícia Thoma Eltz, Ms. (SMEC)

Sapucaia do Sul, 14 de janeiro de 2011.

## **AGRADECIMENTOS**

“Agradeço a todos que de alguma maneira ajudaram para que eu pudesse entregar esta monografia, em especial a minha vizinha Patrícia que ajudou-me em horas onde o que se via eram ruas sem saída. À J.C.C por todo o apoio e incentivo que me fizeram começar no caminho da pós-graduação. À minha mãe por ter me dado a vontade de estudar e crescer como pessoa, e agradeço a minha força interna por não me deixar esmorecer e sempre achar de uma forma idealista e sonhadora que tenho um caminho a ser trilhado”

*“Eu sei de muito pouco.  
Mas tenho a meu favor tudo o  
que não sei e,  
por ser um campo virgem, está  
livre de preconceitos.  
Tudo o que não sei é a minha  
parte maior e melhor: é a minha  
largueza.  
É com ela que eu compreenderia  
tudo. Tudo o que não sei é o que  
constitui minha verdade”*  
*(Clarice Lispector)*

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **DESAFIOS E TENSÕES NA ELABORAÇÃO DE UM PDI COMO INSTRUMENTO DEMOCRÁTICO E DEMOCRATIZANTE**

AUTORA: ALBETINA GIOCONDA DE MORAES MARQUES

ORIENTADOR: ANA PAULA CRISTINO

SAPUCAIA DO SUL/RS, 14 de janeiro de 2011.

Este trabalho visou evidenciar como foi o processo de construção de um documento institucional chamado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em um *campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Foi realizada uma entrevista com membros de uma comissão constituída para esse fim para sabermos o que os mesmos pensavam sobre esse processo no qual estavam inseridos e o que eles pensavam sobre gestão democrática. Baseamos nosso trabalho na democracia participacionista e na crença de que como esse tipo de intervenção da sociedade no Estado, torna os indivíduos cidadãos e agentes conscientes de suas responsabilidades e deveres perante os ambientes em que circulam e com isso dão o retorno para a própria sociedade. Entendemos por final que a democracia, como um mecanismo social deve ser sempre cultivada e incentivada e apesar de seus caminhos tortuosos, é a escola como cerne da formação dos indivíduos que pode e deve propiciar essa vivência.

Palavras-chave: Plano de Desenvolvimento Institucional. Gestão democrática. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Educação profissional.

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **DESAFIOS E TENSÕES NA ELABORAÇÃO DE UM PDI COMO INSTRUMENTO DEMOCRÁTICO E DEMOCRATIZANTE**

(CHALLENGES AND TENSIONS IN THE ELABORATION OF PDI AS A  
DEMOCRATIC INSTRUMENT)

AUTHOR: ALBERTINA GIOCONDA DE MORAES

ADVISER: ANA PAULA CRISTINO

Sapucaia do Sul/RS, 14 de janeiro de 2011.

This work intended to show how was the process of a construction of a institutional document called Development Institutional Plan known as PDI in a *campus* of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Sul.

We have done an interview with the members of a commission built to this purpose to know what they think about this process in which they were inserted and what they think about democratic management .We based our work in the concept of participation democracy and in the believe of how this kind of society intervention in the state, make the individuals citizens and aware agents of their responsibilities and duties towards society. We finally understood that democracy, as a social mechanism always must be cultivated and supported and although of its deviating path is the school as the core of the formation of individuals that can and should provide this experience.

Key-words: Development Institutional Plan. Democratic management. Federal Institutes of Education, Science and Technology. Professional Education.

## **LISTA DE APÊNDICES**

APÊNDICE 1 – Termo de consentimento informado .....	56
APÊNDICE 2 – Questionário base para entrevista .....	57

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	09
<b>1. CAPÍTULO 1 - GESTÕES E DEMOCRACIA ESCOLAR NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA</b> .....	13
1.1. Considerações Iniciais .....	13
1.2. Objetivos .....	16
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.3 Objetivos específicos .....	16
1.3. Encaminhamentos Metodológicos .....	16
1.3.1. Caracterização Teórico - Metodológica da pesquisa .....	17
1.3.2. Procedimentos metodológicos .....	18
<b>2. CAPÍTULO 2 - DE ONDE PARTIR E PARA ONDE IR EM BUSCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	20
2.1. Pontos de partida e embasamentos teóricos sobre democracia .....	20
2.1.2. Educação Profissional o ponto de começo .....	23
2.1.3 – O ponto de chegada: Onde estamos agora .....	26
<b>3. CAPÍTULO 3 – DESAFIOS E TENSIONAMENTOS NA ELABORAÇÃO DE UM PDI COMO DOCUMENTO DE GESTÃO</b> .....	28
3.1. Instituto Federal sua institucionalidade e os colaboradores pesquisados .	28
3.2. PDI, o que é, qual sua atribuição para a instituição, como aperfeiçoar.....	30
3.3. Participação, representatividade e gestão democrática aliadas na elaboração do PDI .....	36
<b>Considerações Finais</b> .....	51
<b>Referências</b> .....	52
<b>Apêndices</b> .....	55

## APRESENTAÇÃO

Desde a entrada na Pós – graduação em Gestão Educacional na UFSM, me identifiquei com o temática da gestão democrática e pretendo continuar este caminho, pois entendo que a democracia propiciada por esse tipo de gestão da escola poderia proporcionar melhorias na qualidade da educação como um todo.

Sou filha de políticas de Estado, filha de um Brasil cujo sobrenome é governo Lula. Digo isto pois sempre estudei em escola pública, logo depois fiz um curso técnico por não ter possibilidade nenhuma de entrar em uma Universidade Federal através de seu processo seletivo para as elites, participei do programa chamado PROUNI (Programa Universidade para Todos), no qual isentava -se de alguns impostos as faculdades, algumas delas filantrópicas, para que essas recebessem estudantes de camadas sociais desprovidas de recursos financeiros e advindos de escola pública, assim como outras cotas.

O curso superior que realizei me mostrou que políticas de Estado sendo elas estruturantes muitas vezes acabam tornando-se somente programas, influenciados por ações governamentais que mudam dependendo de quem as delibera.

A falta de controle referente a qualidade dos cursos e de quais instituições privadas abririam suas portas e preencheriam seus bancos quase vazios com recursos federais teve uma grande implicação no meu processo educacional. Percebia-se claramente a vontade de que saíssemos rapidamente para o mercado de trabalho, formando o “cidadão produtivo” sem intencionalidade de fazer com que esse questionasse as facetas do mundo neoliberal e dominado pelo interesse do capital. Lembro-me de reuniões de Colegiado do Curso, seguindo um modelo secundarista, eu e mais alguns colegas tentamos sem sucesso criar um diretório acadêmico para que pudéssemos ter maior contingente de estudantes e que esses também se envolvessem em questões educacionais da Instituição. Todas as questões do curso eram decididas a portas fechadas e nunca ficávamos sabendo, só depois que passavam, tudo ainda com tom autoritário. As reuniões em que podíamos participar eram de uma democracia DELIBERATIVA.

Recordo-me de que até o terceiro semestre, o Curso de Letras não possuía a bibliografia indicada, somente com a visita oficial do Ministério da Educação (MEC)

em alguns dias tudo foi comprado. Sou aluna também de um Curso Técnico profissionalizante de um dos novos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, advinda de uma formação universitária a qual classifico como sofrível, voltei para concluir o meu antigo curso técnico.

Com isto, surge o interesse em desenvolver pesquisas nas políticas governamentais de inclusão e de acesso aos meios educacionais. O que tem sido feito para a inserção e como isso tem afetado o público destinado, como é feito, por quem é feito, as pessoas inseridas pelos programas tem suas necessidades supridas. O interesse pela pesquisa normalmente advém de uma inquietação em algo vivenciado ou experimentando de algum modo.

Muito se discute nos dias de hoje na extensa bibliografia do governo métodos de administração / gestão escolar. O atual governo diz que todas as instituições devem buscar formas mais democráticas de gestão superando os processos de tomada de decisão de via única, centralizada e verticalizada.

Com o tempo e as novas teorias da Administração, como por exemplo a teoria das relações humanas, que se expressa como a necessidade de se humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas (CHIAVENATO, 1983) na qual os trabalhadores passaram a ser vistos como *homo sociallis* obtendo informações e participando nas tomadas de decisões nas organizações.

A inserção de teorias advindas da Administração ocorre na educação por volta dos anos 70, pois as universidades, no caso, americanas teriam que tomar providências frente as novas ordens econômicas e desenvolvimento de tecnologias. Vejamos o que diz Parente a respeito disso:

“[...] as reduções de recursos destinados ao setor público e suas repercussões imediatas ao setor educacional, assim como as exigências governamentais por uma melhor eficiência no uso dos recursos públicos, têm motivado os dirigentes das universidades a introduzirem mudanças nas suas estruturas e nos seus sistemas gerenciais...” [Parente, 2003,p.37]

Percebem-se as mudanças na administração de uma maneira geral e sendo assim podemos estendê-la para as administrações públicas e também a gestão da

escola. Daqui por diante chamaremos de gestão pois esta delimita conceitos mais amplos e participativos.

No ambiente escolar tínhamos os membros que compunham o sistema escolar, não muito bem definidos, indicações dos diretores, a não participação das pessoas, pois vivíamos em um país que estava num longo processo de redemocratização, onde não se estava acostumado com a democracia, com a participação, com o sentir-se parte de algo, e sendo assim igualmente na escola, que entende-se como de todos os membros formadores da sociedade.

Desde o começo dos estudos da Pós – Graduação em Gestão Educacional, me foi apresentado maneiras de questionar o dia – a – dia da escola, sendo a GESTÃO DEMOCRÁTICA aquela que poderia proporcionar a conscientização dos que fazem a escola em sua base.

A gestão democrática da escola está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiam processos de participação social na formulação de políticas educacionais; na determinação de objetivos e fins da educação; no planejamento; as tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação. (MEDEIROS; LUCE, 2006,p.17).

Partindo deste princípio e de acordo com as leituras entende-se que esse tipo de gestão foca-se na participação dos envolvidos no cotidiano escolar, na descentralização da tomada de decisões que interfiram no ambiente e principalmente na transparência dessas decisões.

Assim posto, decidimos realizar uma pesquisa qualitativa e de campo sobre a gestão democrática e democratizante na escola, tendo como base o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de uma nova instituição de Ensino profissional e tecnológico para analisar como foi feito, quem o fez e o que este plano relata sobre a gestão da instituição.

Atualmente os institutos federais que tiveram sua lei de criação promulgada no final de 2008 se organizam para que se criem mecanismos para gerir o seu funcionamento interno, fundamentados no Plano Pedagógico Institucional (PPI) e o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional). A opção desta pesquisa é analisar a criação do PDI, esse importante instrumento norteador do Instituto, que diz quais

rumos o Instituto irá seguir, como será sua estrutura e como serão todos os processos de desenvolvimento da Instituição nos próximos anos.

Considerando tais aspectos esta monografia será dividida em três capítulos. No primeiro serão abordadas questões introdutórias sobre os diversos tipos de gestão e democracia na escola. O segundo trata do referencial teórico retomando a gestão e a democracia como fonte provedora dos caminhos da instituição, e também trata da educação profissional e tecnológica revisitando a bibliografia do Ministério da Educação (MEC) e da Secretaria Especial de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), será comentada a lei que cria os novos institutos federais de educação ciência e tecnologia a qual desencadeia políticas democratizantes internas nas instituições e trará um breve relato sobre a educação profissional no Brasil até o momento para que possamos nos situar no tempo-espaço das políticas educacionais vigentes.

Para finalizar o terceiro capítulo analisará o processo de elaboração do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), relatará o que o PDI traz no que se refere a gestão e irá analisar o resultado da pesquisa de campo que consistirá em saber o que alguns membros da comunidade escolar entendem em relação ao PDI e a democracia institucional.

## **CAPÍTULO 1 – GESTÕES E DEMOCRACIA ESCOLAR NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

### **1.1 – Considerações iniciais**

Logo após um período de ditadura militar e da falta total de liberdade de expressão, passamos pela Constituição Federal de 1988 (CF) no Brasil a qual resgata para a nossa vivência formas mais democráticas para a nação.

A seguir, no ano de 1996, tivemos a aprovação da LDB nº 9394 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) que também posicionou-se sobre essas questões, “[...] a educação tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. (BRASIL, 1996,p. 1).

Temos três esferas para a gestão da educação que particularmente delimitarão este trabalho, para podermos entender melhor faremos uma diferenciação entre as mesmas. São elas, gestão educacional, gestão escolar e gestão democrática na escola.

Gestão educacional é a esfera maior que engloba todas as outras. Esse termo se refere ao governamental, são as políticas de governo para promover a educação, veja o que diz Vieira sobre o conceito:

A Gestão da educação nacional se expressa por meio da organização dos sistemas de ensino federal, estaduais e municipais; das incumbências da União, dos estados e dos Municípios; das diferentes formas de articulação entre as instâncias normativas, deliberativas e executivas do setor educacional; e da oferta de educação escolar pelo setor público e privado (VIEIRA,2006. p. 31).

Tudo o que for deliberado pelas ações de governo que venham a se instaurar em políticas públicas educacionais fazem parte da gestão educacional do país. Percebemos isso claramente em escolas e suas disparidades de orçamento vendo quem investe mais em educação se é o município o Estado ou a União.

Já a gestão escolar seria uma esfera intermediária, é a que trata do local, é como a comunidade de uma determinada escola se organiza em suas decisões e tarefas do dia –a – dia. Vejam o que diz Vieira (2008):

A gestão escolar , (...), situa-se no âmbito da escola e diz respeito a tarefas que estão sob sua esfera de abrangência. Nesse sentido, pode-se dizer que a política educacional está para a gestão educacional como a proposta pedagógica está para a gestão escolar.

A gestão escolar é dentro da escola, tendo agentes participativos ou não eles decidem e deliberam baseados nas políticas educacionais de estado, conservando o grau de autonomia da instituição.

O que mais nos interessa para o andamento deste trabalho é sem dúvida a última concepção que é a gestão democrática da escola. Esse tema vem sendo muito discutido nos últimos tempos, revelando-se como uma das preocupações da administração pública do nosso país e também do setor da educação (MEDEIROS; LUCE, 2006). Podemos ter diversos tipos de gestão, e é o que sempre tivemos. Normalmente estávamos acostumados a não sermos perguntados de como queríamos as coisas na nossa escola, de simplesmente as decisões serem tomadas e quando percebe-se tudo já está instituído. A gestão da escola é a parte fundamental que liga as políticas educacionais ao que elas realmente querem alcançar, a população. É na escola e nas relações de interação que averiguamos se as políticas educacionais tem ou não efeito, percebemos se o que queremos para o projeto de país pode ser realizado ou não.

A gestão democrática da escola se apóia na Constituição Federal (BRASIL, 1988) e também na LDB nº. 9394 de 1996, como vemos:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades(...) (BRASIL,1996, p.9)

As concepções de democracia na escola têm de passar por práticas democráticas, não sendo isto uma organização de pessoas com estes ideais, mas sim, estas práticas precisam ser alicerçadas e requeridas por alguém, pois a escola é a base da formação daqueles que sustentam a nação e suas práticas (GANHEM, 2004).

As noções de gestão democrática da escola englobam a participação dos agentes que fazem a escola, sua comunidade, os professores, os pais, os

funcionários, os alunos e o corpo diretivo. Veja o que complementa Ganhem sobre isto:

Pelo que a escola tem afinidade é com a informação – condição necessária à democracia – é porque a escola é um lugar de convívio durante um tempo importante da vida de muitas pessoas, a formação de sujeitos pode e deve se dar também na organização escolar. Caso contrário, a educação escolar manterá indiferente – como ocorre em geral – ou se oporá a democracia (GANHEM, 2004,p.89).

Temos também que estar sempre atentos, com a informação e quem a detém, muitas práticas democráticas são nada mais que para manter as coisas como estão. Vejamos:

Por isto, há que se perceber que a participação pode tanto se prestar para objetivos emancipatórios, de cidadania e autonomia dos sujeitos, como para a manutenção de situações de centralização do poder decisório e do controle de muitos por poucos. [...] São utilizadas estratégias de controle, regulamentação e convencimento que acabam por produzir o *confinamento* da democracia a uma prática eu não questiona *quem delibera*, mas sim, conforma-se com a aplicação e fiscalização das deliberações. (MEDEIROS; LUCE, 2006,p.17).

Uma das políticas que se tenta implementar dentro dos novos institutos é a informação descentralizada, através do *site* sempre atualizado e da transparência nas contas do instituto, quanto mais informação a comunidade acadêmica tiver melhor seria, apesar de que o local pesquisado ser recém criado, já tinha suas estruturas há alguns anos, com a atual política de governo, buscou-se transformar as escolas técnicas em federais, esses então federalizando-se começariam a receber verbas diretamente sem antes passar pelas universidades. Esses novos institutos tem a missão de serem referência em ciência e tecnologia, e obviamente aplicarem seus contingentes de estudantes, assim como abrirem novos cursos técnico, tecnológicos e também ofertar ensino superior.

Nesse sentido podemos averiguar que espécie de ensino se proporciona, com qual espécie de foco e principalmente que tipo de cidadão pretende-se formar, vemos isto através dos instrumentos democratizantes da escola.

Partindo da análise de um instrumento como o PDI, que é um marco para o futuro da instituição, no qual devem constar tudo que a instituição buscar prover aos seus educandos. Mas para que isso seja realizado a base da sociedade é quem tem de dizer do que necessita, pois somente será chamada de democracia a sociedade

na qual os atores sociais orientam seus representantes[...] não haverá democracia se a influência se der no sentido inverso (GANHEM, 2004).

O governo através do MEC na maioria das vezes dita as regras através das políticas educacionais e baseado nos interesses de grupos dominantes e as escolas e a sociedade seguem, mas no momento que o local tem compartilhamento e autonomia, podem sim, decidir se aquilo é ou não bom para si, baseados no próprio processo de fazer parte e de questionamento, que a participação democrática instiga nas pessoas.

Sendo assim, através desse instrumento, o PDI, com fim democratizante, participativo e deliberativo pretende-se analisar quais os desafios e perspectivas na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional de um Instituto Federal de Educação Profissional e Tecnológica em um município do Rio Grande do Sul .

## **1.2– Objetivos**

### **1.2.1– Objetivo geral**

Analisar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional em um *campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRS).

### **1.2.2– Objetivos específicos**

Analisar o processo organizativo do PDI de um *campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRS), através de Professores, Técnicos e Aluno.

Analisar as relações entre a elaboração do PDI e a gestão democrática através do entendimento de Professores, Técnicos e Aluno de um *campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRS).

## **1.3– Encaminhamentos Metodológicos**

### **1.3.1 Caracterização Teórico - Metodológica da pesquisa: Abordagem Qualitativa**

Este estudo foca a pesquisa qualitativa que tem como base esmiuçar a forma como as pessoas constroem o mundo a sua volta (GIBBS, 2009).

Na abordagem qualitativa temos a importância dos sujeitos inseridos no processo bem como suas percepções e experimentações do cotidiano. Segundo Minayo esse tipo de pesquisa poderia ser entendida como:

[...] a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente a realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática. As questões da investigação então, portanto, relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente condicionadas. (MINAYO, 2003, p.17-18) .

Sendo assim, quando observamos uma realidade e aquilo exposto nos causa uma certa inquietação, temos a natureza da pesquisa instalada. A pesquisa qualitativa destaca a importância dos processos sociais inerentes a vida e ao que se observa.

Assim também optaremos pelo estudo de caso que como ressaltam Lüdke e André (1996), deve ser rico em dados descritivos e abertura e contextualização em determinada realidade e para entendermos um caso devemos nos ater em aspectos importantes da situação trabalhada e o como eles se conectam e se ressignificam à situação como um todo (ELLETT, 2008).

O estudo de caso consiste no aprofundamento exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

Esse método deve ser usado quando queremos saber o POR QUE de algum fato em específico, de algum fenômeno em determinada realidade dentro do contexto da vida real. Assim sendo, recolheremos os dados que possam tentar resolver a problemática da questão discutida.

De acordo com Chizzotti (1991), o ato de pesquisar está relacionado com a ação humana de investigação sobre o mundo em que vive e em si mesmo, assim sendo com as inquietações provocadas pelo dia a dia na instituição nos levaram a

querer saber mais sobre o tema da gestão escolar democrática e suas aplicações através de mecanismos institucionais.

Portanto, contando com os esses instrumentos teórico-metodológicos de pesquisa procurou-se saber como o PDI de uma instituição de educação profissional e tecnológica foi elaborado e quais foram as percepções dos entrevistados acerca do mesmo e também como eles percebem a democracia na instituição a que estão vinculados.

### 1.3.2 – Procedimentos metodológicos

A instituição pesquisada é um dos *campus* do atual Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia, criado por lei federal no final do ano de 2008. A população alvo de acordo com Barbetta (2002, p.25) são os elementos para os quais desejamos que as conclusões oriundas da pesquisa sejam válidas. Por sua vez a base de representação de colaboradores foi por feita por julgamento, que é quando os elementos pesquisados são os quais se considera melhor representarem a necessidade da pesquisa (Id, 2002, p.56). Os colaboradores escolhidos foram os primeiros a terem contato com o processo de elaboração do PDI no próprio *campus* e depois as pessoas que por fim o terminaram. São eles os membros da comissão que se formou para fazer o PDI primeiramente num *campus* do Instituto em um município do RS, dentre eles discentes, docentes e funcionários Técnico-administrativos, e depois posteriormente pró-reitores da administração central do Instituto.

Primeiramente recorremos a uma autorização de pesquisa na própria instituição que é um *campus* em um município da região metropolitana de Porto Alegre (RS) bem como foi solicitada autorização no *campus* central, a reitoria. Depois disto os participantes da entrevista preencheram o termo de consentimento (APENDICE 1) e foram citados no trabalho respeitando o anonimato dos mesmos.

A pesquisa doravante denominada qualitativa foi escolhida pois corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável, a índices não previstos, ou à evolução das hipóteses (BARDIN, 2004, p.108).

Dentro da pesquisa qualitativa deve-se ter um método específico de coleta de informações da problemática a ser respondida.

A entrevista (APÊNDICE 2) será a ferramenta base utilizada para coleta de informações que por sua vez é aplicável quando as informações forem levantados diretamente dos elementos da população, e para isso necessita-se que seja feita a coleta de forma organizada (BARBETTA, 2002,p.26). O roteiro com perguntas pré-elaboradas intencionalmente serve para guiar a mesma, porém, liberando o entrevistado para quaisquer acréscimos que o mesmo queira fazer.

Essa liberdade que a entrevista proporciona é de ótima valia para a pesquisa pois o entrevistado pode lembrar de um fato que pode vir a crescer muito na hora da entrevista ou não ter tempo de elaborar respostas muito fabricadas e assim também colaborando para a entrevista. É na entrevista semiestruturada a qual os entrevistados responderiam explícita e imediatamente as questões e onde tem suas opiniões expressadas normalmente e espontaneamente ao responderem uma pergunta aberta, com esse tipo de entrevista visa-se descobrir diversos pontos de vista subjetivos em diferentes sujeitos (FLICK, 2009,p.149).

Nesse tipo de entrevista a participação de ambos entrevistador e entrevistado conta com certas expectativas, como por exemplo um de falar e o outro de ouvir, e o entrevistador normalmente anima o entrevistado a prosseguir na sua exposição sem contradizê-lo e neste caso foi utilizada entrevista padronizada aberta, a qual proporcionou liberdade para entrevistado recorrer a uma grande gama de respostas possíveis(GODOI, BANDEIRA DE MELLO, SILVA, 2006, p.303-304 passim)

Através da análise destas informações que foram categorizadas de forma simples, que caracteriza-se em termos de elementos observados, ou seja, é a distribuição de frequências que compreende a organização das informações de acordo com as ocorrências dos diferentes resultados observados (BARBETTA, 2002,p.69).

Com isso, objetiva-se verificar qual o entendimento dos questionados a respeito do Plano de Desenvolvimento Institucional, o que eles pensam ser gestão democrática da escola e também como entenderiam a participação nesse tipo de gestão. Sendo assim a pesquisa vem a salientar o quão importante é pensarmos em cima do empírico, como devemos cada vez olhar e observar o dia a dia de nossos atos e assim podermos cada vez mais buscar um ideal de participação coletiva e formação para a cidadania na escola.

## **CAPÍTULO 2 – DE ONDE PARTIR E PARA ONDE IR EM BUSCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

### **2.1 – Pontos de partida e embasamentos teóricos sobre democracia**

Para elucidarmos o capítulo dois e tentarmos partir de um ponto para se chegar até a pesquisa propriamente dita teremos que contribuir com algumas explicações, para que o leitor possa situar-se no espaço-tempo das teorias que embasaram este estudo.

Começaremos explicando em que bases fundamentou e partiu-se para a elaboração dos conceitos de democracia que utilizaremos no trabalho para o desenrolar da pesquisa, depois falaremos da educação profissional e tecnológica propriamente dita, e abordaremos um relato importante mas sucinto, da sua trajetória histórica até chegarmos nas políticas de governo que tornaram esse ramo da educação o destaque que é hoje, e que por sua vez foi o fruto da investigação do presente trabalho.

Quando falamos em democracia muitos são os conceitos. Se perguntarmos nas ruas normalmente aparecerão conceitos como eleição, eleger representantes através de voto e assim por diante.

Partindo do ponto de vista teórico de alguns estudiosos na área tentaremos no trabalho usar os conceitos de democracia participativa.

As idéias de participação começaram por volta dos anos setenta, e para Vitullo (1999, p.9) “esta democracia não se restringiria a um regime político, mas com a participação dos atores sociais com igualdade nas decisões que os afetem coletivamente isso tornaria a sociedade mais humana e justa”.

Acrescentando assim que esta forma de democracia não seria um fim em si mesma, como por exemplo a participação forçada no processo eleitoral brasileiro, onde elegemos candidatos que nos são expostos e dos quais não podemos fugir.

O conceito de democracia participativa defendida pelos autores participacionistas abrange uma teoria em esfera global, veja o que complementa ainda Gabriel Vitullo sobre isso em sua monografia na qual compara as teorias alternativas da democracia:

Para os autores que se enquadram nessa corrente, a participação é entendida como uma maneira que os indivíduos tem de moldar melhor seus interesses e de tomar consciência mais clara de suas necessidades, assim como de se aproximar das preocupações e problemas que afligem aos seus semelhantes. (Ibid, 1999,p. 10)

Dito isto podemos começar a pensar no tipo de democracia que temos hoje e tentar transportar esses conceitos para o mundo local da escola. Dependendo dos mecanismos usados teremos participação efetiva nas decisões ou participação deliberativa, na qual as propostas já estão feitas e a participação se daria para a simples aprovação, ou até mesmo algumas pequenas modificações.

A participação efetiva implicaria a perda do pseudo poder. Muitas vezes não se abre a discussão e para a consulta popular, na escola por exemplo, por não se querer perder o poder acumulado, por achar que os agentes da participação não poderiam contribuir em nada para o assunto, devidos a diversos fatores. A questão é que se colocam diversas questões para a não participação, muitas vezes por não saber de seu efeito benéfico e algumas outras por atitudes pensadas.

A participação efetiva, aos poucos daria ao cidadão-participante um sentimento de dignidade e de valor moral, de um sentimento que estaria realmente sendo valorizado e por sua vez sua vontade de continuar e fazer melhorias o tornaria um agente de transformações de si e de sua sociedade.

Vejamos o que diz um dos principais teóricos do campo B. Macpherson:

O desejo de participação, baseado na própria experiência dela, pode muito bem transferir-se do local de trabalho para áreas mais amplas. Os que demonstraram sua competência num dos tipos de participação, e obtiveram confiança de que podem ser eficazes, serão menos deslocados pelas forças que os mantêm apáticos, mais capazes de raciocinar a maior distância política dos resultados, e mais aptos a perceber a importância das decisões a distâncias maiores de seus interesses mais imediatos. Vitullo (1999 *apud* MACPHERSON, 1978,p.213)

Aqui um apanhado de alguns outros teóricos da democracia participativa, como Rousseau, Stuart Mill e Cole:

Rousseau pode ser considerado o teórico por excelência da participação. Embora Rousseau tenha escrito antes do desenvolvimento das instituições modernas da democracia (...) é em sua teoria que se podem encontrar as hipóteses básicas a respeito da função da participação de um estado democrático. Mills apenas vê a possibilidade de desenvolvimento de um tipo de caráter "ativo", de espírito público, no contexto de instituições populares, participativas (...) a inter-relação e conexão existentes entre indivíduos, suas

qualidades e características psicológicas. Cole sustentava que seria apenas pela participação a nível local e em associações locais que o indivíduo poderia “aprender democracia”. (PATEMAN, 1992, p. 35-55 passim)

Aproveitando as citações, podemos propiciar um exemplo, em uma certa escola, recebeu-se uma verba extra do Plano Nacional de Desenvolvimento da Educação (PNDE), pois a escola tinha um índice baixíssimo de aprovação, chegando somente a 40%. O corpo diretivo, diga-se a figura do diretor, adquiriu para o próximo ano letivo, quadros brancos para todas as salas de aula.

Qual pergunta devemos formular primeiro nesse caso. Não saberíamos nem por onde começar. O mesmo Vitullo (1999 *apud* WARREN, 1996, p.242) cita que “a democracia é precária demais quando depende apenas dos juízos de indivíduos isolados”.

Então no caso supra citado, poderiam ter chegado a um consenso do que poderia melhorar o índice de aprovação da escola, a tarefa mais difícil seria perguntar para a comunidade envolvida, pais, colaboradores da educação, e principalmente os alunos que são quem mais necessitariam de políticas eficazes para a melhoria de condições de ensino. Contudo para haver esse envolvimento obviamente seriam questionadas outras decisões que o detentor do poder não quer que sejam levados à tona.

Vejamos o que complementa o mesmo autor:

(...) a participação é fundamental para contribuir ao autodesenvolvimento individual, ao auto-aprendizado, à auto-exploração e a à construção de um cidadão livre e ativo que lute por compartilhar o poder com os demais.. Ela possibilitaria o surgimento de melhores homens e mulheres, de melhores cidadãos e cidadãs. Transformaria mais profundamente a psicologia dos e das participante, suas crenças, valores, atitudes e sensibilidades.( VITULLO, *opus citatum*, p.10)

Sendo assim, podemos perceber quais amarras prendem a democracia participativa, o medo, a sensação de não ser ouvido, de não ser considerado, a sensação de participação por participação, sem a verdadeira mudança de consciência, tomada de decisão para o bem coletivo, todos temos bagagens e contribuições frutíferas a serem posicionadas e debatidas. Entender-se como ser de valor na sociedade é o principal desafio desse projeto de participação. É trabalhando no micro organismo, no caso a escola, que teremos possibilidades de formar cidadãos que possam também querer participar e se fazer ouvir em outras instâncias. E também vislumbramos que aos poucos o quão a participação efetiva

nos daria embasamento para este projeto de sociedade com mais justiça e equidade, onde perguntar-se-ia quais os rumos que o ser receptor/agente das políticas, no caso, educacionais gostaria que se chegasse.

### **2.1.2 – Educação Profissional o ponto de começo**

Para podermos entender o presente e seus desdobres é preciso fazermos uma retrospectiva história para elucidar alguns fatos e assim partir para uma análise mais verossímil da realidade vivida.

Falando em educação profissional no Brasil, sumarizando o apanhado de Manfredi (2002), devemos começar pelo início dessa política, entre 1840 e 1856 foram criadas as casas de educandos artífices, utilizava-se o modelo de educação militar, incluindo a hierarquização e forte disciplina, as pessoas que eram educadas nessas instituições estatais era crianças e jovens desprovidos de condições sociais. Sendo assim, o artífice recebia instrução primária e posteriormente por mais três anos. Já os liceus de artes e ofícios eram providos por entidades da sociedade civil, por quotas ou de doação de benfeitores, entre 1858 e 1886 foram criados cursos profissionalizantes de ciências aplicadas e artes, um dos mais importantes e o primeiro deles, era o do Rio de Janeiro em 1858, existente até os dias de hoje e participante do processo de transformação que citaremos mais adiante.

Como relata Moura (2010), em 1909 o presidente da República Nilo Peçanha, então ex-governador do Rio de Janeiro cria as escolas de aprendizes artífices e depois em 1910, abre 19 delas, em vários lugares do Brasil, lembrando que diferentemente dos Liceus de artes e ofícios esses eram patrocinados pelo estado brasileiro.

Esses primórdios da educação profissional eram baseados em duas pilastras distintas mas complementares entre si:

(...) uma de natureza assistencialista e compensatória, destinada aos pobres e desafortunados, de modo que pudessem, mediante o trabalho, tornar digna a pobreza; a outra dizia respeito a educação como um veículo de formação para o trabalho artesanal, considerado qualificado. Socialmente útil e também legitimador da pobreza. (MANFREDI, 2002, *loc.cit.*)

Como podemos ver a educação profissional era para as camadas da sociedade desvalidas de sorte, sendo assim com o tempo sempre dividindo entre cursos para pensadores e os cursos técnicos para executar.

De 1930 a 1945 o Brasil passa por uma fase mais industrializada de sua economia. Posto isto as escolas deveriam ter uma maior relação com a atual face do país.

A partir de 1942, as Escolas de Aprendizes e Artífices são transformadas em Escolas Industriais e Técnicas e, com isso, passam a oferecer a formação profissional (...) (BRASIL, 2008)

Nesse período de tempo tiveram três eventos distintos e relacionados, a criação do primeiro Ministério da Educação e Saúde Pública em 1930, o primeiro Conselho Nacional de Educação em 1931 e em 1932 é datado o manifesto dos pioneiros da Educação Nova, que marcou a educação brasileira e mostrou algumas maneiras que a educação poderia rumar (MOURA, 2010,p. 63).

Logo depois temos a constituição Federal de 1934 a qual pela primeira vez colocou papel importante para a educação brasileira, e logo depois promulgada a de 1937 que considerava-se retrógrada nesse sentido. Em 1959 começou um processo para transformar em autarquias as Escolas Técnicas e Industriais. As instituições ganham autonomia didaticamente e de gestão e são denominadas em diante de Escolas Técnicas Federais.

Depois houve o trâmite de 13 anos para sua aprovação em 1961 da primeira LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) na época de Tancredo Neves na presidência a qual estruturou a educação. Seguindo a linha de tempo temos o golpe civil militar de 1964, onde a educação passou a ser vista como máquina produtora para o desenvolvimento do Brasil e também como contenção, aquietação, imposição e conformação das massas. De acordo com Moura (2010 *apud* NISKIER,1974, p.19) “A meta a ser alcançada é a transformação do Brasil numa grande potência, no espaço de uma geração, através do que se constitui o modelo brasileiro do desenvolvimento”.

Dentro do mesmo contexto, temos o então segundo grau aliado obrigatoriamente com a educação profissional, com o crescente da economia que foi chamada de *milagre brasileiro*, o país necessitava de mão de obra especializada e teria que explicitar que estaria a fornecer empregos e inserção para a população no mercado de trabalho.

Em 1971 outorga-se lei nº 5.692 na qual o Segundo Grau seria compulsoriamente concomitante profissional. Chegando em 1982 a lei nº 7.044 o parâmetro foi alterado, explicitando o resumo da época Manfredi (2002 *apud* MORAES, 1999,p.55) relata que essa separação

(...) deixou como legado sua contribuição para tornar ainda mais ambíguo e precário o ensino médio e para a desestruturação do ensino técnico oferecido pelas redes estaduais, desestruturação da qual só se escapava as escolas Técnicas Federais, provavelmente em razão da relativa autonomia com que contavam, desde 1959.

Por sua vez a década de 1990 teve muitas mudanças na educação brasileira e também na educação de caráter profissional. Foi em 1994 que tivemos a lei que transforma as então Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET),mas a sua implantação efetiva só ocorre depois de 1999. Em 1996 com a aprovação da Lei nº 9.394, a nova LDB, como salienta Moura:

(...) Já quase não há mais 2º grau profissionalizante no país, exceto as Escolas Técnicas Federais (...) a educação brasileira é estruturada em dois níveis na nova LDB – educação básica e educação superior - , e a educação profissional não está em nenhum dos dois, consolida-se a dualidade de forma bastante explícita. (MOURA, 2010. p. 70-71 *passim*)

Na mesma Década o governo federal então do Presidente Fernando Henrique Cardoso, implanta a reforma da educação profissional pelo decreto federal nº 2.208/97. Essa reforma visava que o país acompanhasse as novas demandas de modernidade e competitividade, bem como dividiu o ensino técnico do ensino secundário, os estudantes poderiam fazer concomitante mas com currículos distintos ou fazer depois que acabassem a educação básica (MANFREDI, 2002,p.128-131*passim*).

De acordo com a política neoliberal do governo daquele momento foi criado o Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP) conjugado perante empréstimo junto ao BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento). Esse programa visava aos poucos tornar as instituições autofinanciáveis e fomentar a política do estado mínimo perante elas, mais uma vez temos a educação dualista presente, uma educação básica com aportes de continuar para a universidade e a outra como método de possibilidades para o filho do trabalhador baseado na lógica mercantilista.

### 2.1.3 – O ponto de chegada: Onde estamos agora

Nos anos 2000 mais propriamente na troca de governo em 2003, a direção das políticas para a educação profissional toavam novo rumo, dando vazão a isso criou-se o decreto nº 5.124/2004 que trouxe novamente a possibilidade do ensino técnico concomitante com a educação básica.

Essa década foi marco de expansão da educação profissional. Veja um apanhado do documento base da nova reforma profissional onde relata o passado e o futuro que se apresenta:

Se o fator econômico até então era o espectro primordial que movia seu fazer pedagógico o foco, a partir de agora, desloca-se para a qualidade social. Essas instituições passariam a se ocupar, de forma substantiva, de um trabalho mais contributivo, intrinsecamente voltado ao desenvolvimento local e regional (...) o ideário da educação como direito e da afirmação de um projeto societário que corrobore uma inclusão social emancipatória. (BRASIL, 2008)

Em 2008 esse marco também se torna histórico, com a sanção da Lei nº 11.892. Essa de grandeza visível para a educação profissional e tecnológica no país, criando um conglomerado educativo nacional (MEC, 2010,p.1).

Foram federalizadas de uma vez 31 instituições anteriormente denominadas CEFETS, também escolas agrotécnicas, escolas técnicas federais e escolas vinculadas a universidade, somando agora 38 instituições que passaram a se chamar Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia contando com uma rede que inclui esses institutos federais e alguns que não entraram nessa regra dos institutos que são a universidade Tecnológica do Paraná, os CEFETS do Rio de Janeiro e de Minas Gerais e 25 escolas Técnicas federais vinculadas a universidades (*Ibid.*, p.2)

Os novos institutos são organizados de forma *multicampi*, ou seja, tendo um instituto no Rio Grande do Sul, ele pode ter vários *campi* com seus respectivos diretores subordinados a uma reitoria.

A organização administrativa é a seguinte, existe um colégio de dirigentes e o conselho superior como entidades máximas dos institutos, o primeiro como órgão consultivo e o segundo deliberativo que terá um representante de cada categoria por campi ainda temos um reitor por instituto, cinco pró-reitores e cada campi terá seu diretor geral (BRASIL, 2008).

Essa massiva expansão a partir de 2008 e em 2009 culminando com os 100 anos da educação profissional do Brasil, já é tema de pesquisas na área. A nova organização dessas instituições seus processos internos de gestão, como essas instituições tem se baseado para criar seus novos mecanismos de controle interno, como elas tem dialogado com a comunidade a sua volta, tudo isso é matéria que vale pensar e ter o espírito da pesquisa instalado para que através dela possamos repensar métodos e todavia melhorar nossos padrões. Esse campo de pesquisa ainda é vasto por sua recente criação.

O objeto de pesquisa deste trabalho é exatamente este, como em um dos *campus* pretendia-se elaborar um documento que seria o rumo da instituição nos próximos anos, um documento que definiria a que a instituição se propõe. Com base nisso buscou-se a pesquisa a qual elucidaremos no capítulo três.

## **CAPÍTULO 3 – Desafios e Tensionamentos na Elaboração de um PDI como documento de Gestão**

### **3.1 – Instituto Federal sua institucionalidade e os colaboradores pesquisados**

Nesta etapa no trabalho visamos dimensionar as problemáticas da pesquisa e exibir seus resultados. De acordo com o que vimos sobre a educação profissional e tecnológica e toda a sua trajetória, até que fossem criados os Institutos Federais de Ciência e Tecnologia, podemos ver claramente o salto que esse ramo da educação sem precedentes alcançou nesse período de Governo Lula (2002-2010). Oportunamente ao dia 27 de dezembro de 2010 o então Presidente Lula, entrega mais 31 unidades e completa das 214 prometidas (BRASIL, 2010).

Com tudo isso e a expansão sendo vista ao longe, obviamente muitas questões nos vem à tona para pesquisa. Uma delas e o centro da pesquisa em si são os mecanismos que essas novas instituições irão ou já desenvolveram para gestionar seus procedimentos internos no que se refere a vida da comunidade envolvida.

(...) um dos desafios a ser enfrentado pelos Institutos Federais é de se tornarem espaços de referência do estar junto, do coletivo, da troca de sentidos, enfim, de relações de negociações de sentidos que, se entendendo para além do espaço institucional, constituem o cerne de uma vivência mais democrática. (BRASIL, 2008,p.25).

Tendo visto essas bases para a formação dos mesmos e nos baseando nos princípios democráticos, buscaremos elucidar questões referentes a gestão e de como foi o caminho para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional. Primeiramente teremos que tornar claro como é o processo interno de organização desses institutos.

Sua estrutura seria descentralizada e multicampi, tendo uma reitoria e 9 campi. Rege-se primeiramente pela lei de 2008, depois pelo seu estatuto, regimento geral, Resoluções do Conselho Superior e por fim os atos da reitoria.

Em sua organização geral vemos os colegiados, o conselho superior, o colégio de dirigentes, a reitoria, gabinete, pró-reitorias, diretorias sistêmicas, auditoria interna e o mesmo aplicando-se em cada campi que são considerados sede.

Não nos deteremos em nenhum detalhe específico desse sistema, mas um em especial devemos ter mais atenção. O conselho superior, este que tem como uma de suas atribuições “[...] aprovar os planos de desenvolvimento institucional e de ação e apreciar proposta orçamentária anual” (IFRS, 2009).

Esse órgão de caráter deliberativo e também consultivo, seria o conselho maior da instituição, sendo composto pelo reitor como presidente, 1 representante dos servidores docentes de cada *campus*, um por *campus* dos técnico-administrativos, um discente de cada *campus*, um representante dos egressos, três da sociedade civil e um representante do ministério da educação.

Sabendo disso poderemos depois explicar melhor alguns fatos que irão decorrer da pesquisa.

Os *campi*, enquanto unidades de execução da ação educacional, responsáveis pelo cumprimento dos objetivos finalísticos do Instituto Federal, necessitam de uma estrutura administrativa híbrida, através da associação da departamentalização funcional e da matricial – que viabiliza um diálogo e a interação dos departamentos da área acadêmica com as unidades operacionais dos departamentos nas áreas de administração, orçamento e finanças, de apoio ao ensino, de extensão e integração do instituto-sociedade, de pesquisa e inovação e de gestão de unidade produtiva (se houver). (FERNANDES, 2009,p.7)

Os membros questionados foram os integrantes da comissão montada em 2009 no *campus* que eram de sete pessoas, exceto um que se desligou do Instituto, a própria pesquisadora que fazia parte da comissão e dois outros entrevistados que não eram da comissão mas que têm um papel chave no desmembramento da pesquisa.

Então assim na antiga comissão eram sete pessoas do *campus* pesquisado e mais duas de fora do *Campus*, mais precisamente da Reitoria. Totalizamos sete entrevistados para a pesquisa, os quais terão suas respostas analisadas comparativamente e assim veremos diferentes opiniões para uma mesma questão e então poderemos analisar as mesmas.

A entrevista consistiu em sete perguntas para verificar as percepções dos entrevistados acerca do PDI e sobre a gestão. Aqui vale ressaltar que existem opiniões distintas entre si e distintas entre categorias funcionais dentro da instituição, buscou-se todos que participaram da comissão no *Campus* e sendo assim, tínhamos diferentes segmentos de colaboradores nesse processo, discentes, docentes, técnico administrativos, professores e posteriormente dois pró-reitores. Assim sendo

a eles daremos nomes fictícios com a abreviatura do cargo que ocupam na instituição e um número equivalente começando com um e assim por diante. Os números não estão em ordem de importância, sendo eles: (Prof. 1, Prof. 2, Aluno 1, Téc. 1, Téc. 2, Pró-reitor 1, Pró-reitor 2). Todos esses colaboradores da pesquisa ainda trabalham no IFRS. Entrevistamos dois professores, duas técnicas administrativas, um aluno e dois pró-reitores. Esses servidores são todos concursados federais. Dos dois professores, um deles hoje em dia tem um cargo administrativo, outro continua ministrando aulas, das técnicas-administrativas entrevistadas as duas trabalham no mesmo setor, que dá suporte as questões do ensino na Instituição, o aluno ainda cursa um curso profissionalizante na Instituição, e os dois pró-reitores trabalham na reitoria.

Não podemos nos ater a maiores detalhes desses profissionais pois a pesquisa tem de ser anônima e eles ainda trabalham ou estudam no local. Sabendo disso, quem são os nossos colaboradores poderemos verificar as diferenças de opinião entre todos e entre seus segmentos profissionais entre si e assim também percebermos os mecanismos democráticos que estão sendo utilizados e o que pensam sobre isso os agentes inseridos em seu contexto.

### **3.2 – PDI, o que é, qual sua atribuição para a Instituição, como aperfeiçoar:**

A presente pesquisa trata de ilustrar o caminho que o documento teve desde que foi proposto no ano de 2009, quais suas implicações para a gestão, o processo de criação da comissão, a comissão formada, a chegada do documento no primeiro semestre de 2010 ao conhecimento dessa pesquisa e o que os entrevistados acreditam ser gestão democrática.

Sabendo de todas essas pré-informações referentes à estrutura organizacional em que se encontra o IF e o *campus* pesquisado, começaremos a tratar do PDI propriamente dito, trataremos de esclarecer o que é este documento e o que os entrevistados pensam sobre ele, ou seja, dividiremos os assuntos por interesse, primeiramente o PDI e depois gestão, democracia e seus desdobramentos.

Em abril de 2009, em um *campus* do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do RS, instala-se uma comissão mista para tratativas de elaboração de

um documento solicitado pelo Ministério da Educação (MEC) e Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) para normatização de passos futuros do instituto. Mas nessa primeira etapa explicaremos o que é, para que serve o PDI para a instituição e como os entrevistados acreditam que possa ocorrer o seu aperfeiçoamento.

Mas afinal o que é este documento, o que todos os que faziam parte da comissão entendem por PDI, “PDI do campus (...) foi instituído como uma necessidade de um planejamento institucional para o desenvolvimento da educação(...)”(PROF. 2, 2010).

[...] eu entendo que é talvez o documento formal mais importante dentro de uma instituição de ensino, é o documento que vai traçar não só a missão, mas os rumos, os objetivos e as estratégias que a instituição tende a assumir visando então todas as suas áreas, (...) ele é um documento formal que estabelece não só as normas principais mas caminhos, né, direciona e orienta o trabalho da instituição como um todo[...]. (PROF. 1, 2010).

Essas explicações dos dois professores fazem jus ao que deveria ser esse documento, vejamos mais outras opiniões sobre o PDI, “O que eu entendo por PDI é que esse plano vai então balizar e articular toda a política que ocorre tanto no ensino, pesquisa e extensão do campus(...)” (TÉC. 2, 2010).

[...] como é que vai ser o desenvolvimento institucional, desde sua infraestrutura, até mesmo a parte pedagógica, durante um período de tempo, eu creio que seja isso, quantos alunos tu pretende ter, quais os cursos que se pretende oferecer, quais os segmentos que se pretende atingir, acho que é isso [...] (TÉC. 1, 2010).

Vemos nos relatos das técnicas administrativas da Instituição que sabem o que o documento deve fazer e como deve ser, vamos complementar com a opinião dos pró-reitores, “Pessoalmente entendo que o PDI é um documento que deve nortear e garantir a aplicação do Plano Pedagógico Institucional, o PPI. Mas esta é uma visão pessoal”. (PRÓ-REITOR 2, 2010).

Evidencia as diretrizes pedagógicas e a estrutura de organização. Traz especificidade do que se pretende desenvolver na instituição, caracterizando as áreas de atuação, as atividades pedagógicas a serem desenvolvidas num determinado período normalmente restrito a 5 anos. (PRÓ-REITOR 1, 2010).

Com isso vemos as visões dos pró-reitores que trabalham na Reitoria do que seria esse documento. Logo mais, com o desenrolar da pesquisa mostraremos por que eles também entraram na pesquisa e qual a importância vital dos mesmos. Já o aluno simplificou suas palavras com a chave do que seria o documento “ PDI é o plano de desenvolvimento institucional que seriam as propostas e projetos que pretende se aplicar na instituição. Então sim, é isso” (ALUNO, 2010).

Este plano sim, é um resumo de todas as ações futuras das instituições e foi uma exigência do MEC, o plano recebido por vias eletrônicas para essa pesquisa tem data de junho de 2009, sendo que a Instituição foi oficialmente criada com a Lei nº 11.982, que é de dezembro de 2008. Ou seja, pelas exigências do MEC, ele supostamente foi elaborado em seis meses. Isso imediatamente suscita inúmeras dúvidas, principalmente em diversas questões de fundo democrático, pois não podemos esquecer que precisamos de representatividade para que um documento desse porte e dessa importância seja discutida e aprovada, averigua-se essa importância do pela informações dos próprios entrevistados.

No tocante a PDIs de um modo geral vale salientar que a criação do PDI da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), foi amplamente discutido dentro da Instituição, podia-se na época clicar na página principal da instituição a qual remetia diretamente a uma página especialmente criada para esse fim, onde tinham as datas das reuniões, ou seja, pelo que parece tudo muito transparente. O PDI da UFRGS disponível para o acesso do público compreende-se do ano de 2011 ao de 2015, com 39 páginas. Na página do IFRS Reitoria ele está na seção de documentos, compreende os anos de 2009 ao de 2013 e tem 127 páginas. Mas asseguramos que até junho de 2010 bem próximo da data que recebemos o documento ele ainda não estava *on-line*.

As instituições para serem consideradas de nível superior, que é o caso do IFRS que criou cursos de licenciaturas bem como cursos tecnológicos, uma das exigências para isso é ter um PDI, requisitado pela Lei nº 5773 de 9 de maio de 2006, onde dispõe no Credenciamento e Recredenciamento de Instituição de Educação Superior na subseção I nas disposições Gerais, ou seja, como nova instituição e querendo ser de nível superior a mesma teve que se adequar a esta lei (BRASIL, 2006).

Depois de descrevermos o que deveria ser o documento, vamos tentar elucidar quais seriam as suas atribuições para a instituição, qual sua real

importância na visão dos entrevistados, “[...] a principal atribuição do PDI é propiciar sistematizar a aplicação do PPI”. (PRÓ-REITOR 2, 2010)

Caracterizar qual missão da instituição, a visão de educação que defende, a sua estrutura organizacional, o planejamento de ações pedagógicas que se pretende, levando em consideração o potencial de recursos humanos e técnicos e as demandas identificadas no seu entorno. Deve espelhar o que se quer num universo coerente do que se tem e do que a comunidade escolar e regional desejam. (PRÓ-REITOR 1, 2010)

Aqui vemos alguma espécie de potencialidade para o PDI, mas o que diz o segundo pró-reitor sobre ele servir para sistematizar o PPI também pode ser aplicado, pois o próprio Documento também é normatizador, mas não só disso. Está como uma das metas para o então ano de 2009, a construção do projeto pedagógico institucional, que sabemos que foi concluído por estar disponível no site para consulta, “[...] acho que é importante a instituição ter um planejamento de como vai ser o seu crescimento, assim suas metas, né, acho que é importante[...]”. (TÉC. 2, 2010)

Eu entendo que o PDI ele vai poder nortear toda a política de ensino, pesquisa e extensão de uma instituição, e isso pra nós é fundamental, (...) algo precisa nortear tudo aquilo que a gente faz, e essas três instâncias precisam estar articuladas, (...) e o PDI vem nos auxiliar nisso, qual é a missão da instituição, quais são os nossos objetivos da instituição e a gente tem que tar consoante com isso, a gente tem que tar ligado a isso. (TÉC. 1, 2010)

Então percebemos mais uma vez o que esse segmento de profissionais entende por PDI e reforçamos a importância do documento para a instituição, ou seja, a importância de um documento como esse que traça todos os rumos das instituições para os anos seguintes, de ter sido debatido com suas bases, de acordo com o discente as atribuições do PDI são “conseguir planejar o futuro da instituição da forma mais adequada para a própria instituição ou da forma mais adequada para quem escreveu o PDI” (ALUNO, 2010). O que percebemos nessa fala será mais debatido futuramente. Vejamos as opiniões dos professores “As atribuições próprias de um PDI, é estabelecer qual norte que vai seguir dentro do desenvolvimento institucional da própria instituição(...)” (PROF. 2, 2010).

Bom, eu acho que o papel principal do PDI é promover esse debate, essa discussão sobre coisas que ainda não existiram ou que ainda não ocorreram, mas que a instituição está vislumbrando num futuro próximo que vão acontecer, então eu acho que o PDI tem essa atribuição principal que é mostrar o caminho que a instituição vai querer trilhar nos anos posteriores, não só pra ela de forma institucional mas também de todos os seus agentes, os professores, os alunos, os técnicos (...). ( PROF. 1, 2010)

Aqui vemos um interessante ponto de vista na fala do professor um, ele fala sobre debates sobre o futuro, acreditamos que esses debates podem ser muito frutíferos pois o PDI pelo que vimos pode ser encarado com um documento de fim democratizante e democratizador, quantos cursos quero criar, que cursos são esses, eles estão de acordo com o que a minha comunidade espera, com os anseio da localidade, essas e outras coisas devem ser fruto de debate para daí sim serem colocadas no planejamento da instituição.

Depois disso perguntamos como os entrevistados pensam que esse documento pode ser aperfeiçoado, como podemos melhorá-lo com o tempo.

Bom, quanto ao nosso PDI ao menos, ou a comissão do PDI, ele deveria ter sido debatido com toda a comunidade acadêmica, incluindo estudantes e professores e tudo mais, e foi uma coisa que não aconteceu mas a nossa comissão planejava fazê-lo, e é basicamente isso todos estarem sabendo do PDI, e saberem da importância dele e darem sua opinião(...). (ALUNO, 2010)

Sendo assim de acordo com o aluno uma das maneiras de aperfeiçoá-lo seria que o mesmo pudesse ter sido debatido, que realmente foi um assunto levantado pela comissão, na época queria-se trazer o documento de depois de ter passado por algumas revisões e fazer um debate no auditório deste determinado campus.

(...)o aperfeiçoamento se dá através do debate sistemático, um problema que a gente vê, visualiza em várias instituições é que elas elaboram o PDI e parece que o PDI é um elemento eterno, né, eles não revisam não tem uma discussão periódica pra ver se aqueles elementos que foram levantados se eles se constituem em realidade, se não precisa fazer alguma mudança de rumo, ou se é necessário fazer uma adequação até mesmo no método que foi utilizado então eu acho que o aperfeiçoamento do PDI se dá através da discussão sistemática dele mesmo.(PROF.1, 2010)

Só o tempo diz, não, a questão de como se vai aperfeiçoar ela tá muito mais ligada aos mecanismos, e aí entra a questão democrática de como fazer uma revisão constante do PDI, quer dizer, o contato com a realidade daquilo que se propõe, muitas vezes a correção de rumos no meio do caminho ou se troca inclusive a perspectiva (...). (PROF. 2, 2010)

Contata-se nessas falas um importante elemento, a revisão de planejamento, por exemplo na criação de cursos, as coisas mudam com o passar do tempo e cinco anos é pouco e ao mesmo tempo muito para um mundo que se desenvolve e se muda tão rápido, ou seja, se vislumbramos a criação de um curso e esse não é mais necessário aquela comunidade deve-se para e debater junto ao PDI o que fazer, não simplesmente seguir o planejamento as cegas.

Me parece que com o tempo a gente podendo discutir o próprio PDI, [...] nosso PDI ainda tem pontos abertos(...) a gente tem que saber como como nós vamos fazer isso, e isso vai mudar a cada época, não acho que isso deva ser feito de uma maneira disseminada, sem pensar (...) mas de tempos em tempos isso tem que ser discutido, quem sabe por ano, anualmente [...] (TÉC. 2, 2010)

[...]mas sentar pra reavaliar o seu planejamento, acho que é tão automático, assim, tão automático, isso que a gente não tem sentado muito pra avaliar, mas acho que a maneira seria reavaliar a cada seis meses, a cada ano [...] (TÉC. 1, 2010)

Aqui nos deparamos com a questão da reavaliação do documento e de quanto em quanto tempo se pensa em fazer isso, vemos que técnica um quando ela relata a automaticidade das coisas, ou seja, tudo é muito rápido e não se tem tempo para debates, para sentar e reavaliar. Mas acredito que não se está dito que ter fundações de base democrática seja fácil, debates para melhorias das coisas não se podem medir com a ferramenta da produção, ou seja, não podemos aliar o tempo que se diz perdido com debates, reuniões, com a inclusão da democracia e o que ela proporciona a não produtividade. Não podemos aliar a democracia ao retrocesso da modernidade, ou da produtividade.

É possível aperfeiçoá-lo quando se abre caminhos para sua permanente revisão. Não se pode contemplar o PDI como um documento definitivo, nem acabado, mas abre possibilidades de atualizações, de revisão permanente. A velocidade com que a sociedade e o mundo tecnológico desafiam as instituições de ensino impõe que o PDI deva acompanhar essa trajetória desafiadora e deva estar sintonizado com as adequações que se fizerem para que a escola não se distancie da vocação tecnológica e visão de sociedade. (...) Resignificar o planejamento não reproduz abandonar o planejamento anterior, mas redimensioná-lo, retroalimentá-lo na medida das necessidades de dinamização que é evolução social e tecnológica assim o instigarem a fazê-lo. (PRÓ-REITOR 1, 2010)

Para aperfeiçoá-lo em primeiríssimo lugar, há que se ter uma discussão política. Deve-se definir que tipo de ensino se quer. Qual modelo que se

quer adotar.(...) Como determina qualquer cartilha de administração, uma vez implantado um programa, ele deve sofrer avaliações. As avaliações devem ser sempre balizadas pelo objetivo que se quer alcançar. Tudo aquilo que contribui para o alcance deve ser mantido o que não contribui deve ser reavaliado. (PRO-REITOR 2, 2010)

Reforçamos então, a reavaliação das tomadas de decisão com um elemento fundamental para a construção dos processos democráticos, devemos sim parar, debater, e construir novos horizontes, rever processos e principalmente colocar novas ideias, parar, debater, ver sua funcionalidade para o momento em que se vive e idealizar novamente.

### **3.3 – Participação, representatividade e gestão democrática aliadas na elaboração do PDI**

Nesta segunda etapa alinhamos os itens similares, e tentamos neste momento elucidar o principal objetivo, desvendar como foi o processo de elaboração desse Documento, quem o fez, como os participantes da comissão chegaram a seus cargos, como foi todo esse desdobramento e assim concluir a questão base dos trabalhos, a gestão interna se democrática ou se galga passos para ser.

Sabemos então que foi formada em um determinado *campus* do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) uma comissão para discutir a elaboração de um documento chamado PDI, que seria uma normatização que o MEC solicitava para os rumos que a instituição pretende seguir.

Na primeira pergunta pedimos que eles explicassem qual foi a real participação deles nessa tentativa de elaboração do PDI, “minha participação foi comparecer as reuniões, discutir alguns assuntos que foram postos em pauta e só” (ALUNO 1, 2010).

Perceberemos nas informações que esta primeira comissão excluindo-se os pró-reitores um e dois, foi a que tentou elaborar o documento em 2009 começando por meados de abril, de acordo com ata de nomeação dos representantes, esses tiveram algumas reuniões das quais participavam suas representações, alunos, professores e técnico-administrativos, “[...] a gente começou a participar do PDI, né, por um edital, [...] A gente teve, acho que umas, algumas reuniões, três ou quatro reuniões”. ( TÉC. 1, 2010), “(...) na realidade minha participação no PDI foi como

parte da comissão que foi designada, (...) pra estar desenvolvendo uma proposta de PDI pro campus na ocasião, isso em 2009". (TÉC. 2, 2010).

Com os professores temos outras falas, esta comissão primeiramente teve a incumbência de fazer o PDI, do *campus*, o que obviamente prejudica a fala do Prof.1, pois hoje em dia quando a entrevista foi realizada sabemos que o PDI saiu do *campus* e foi terminado por pessoas na reitoria, o que na época não se tinha conhecimento, lá na época todos ainda acreditavam estar fazendo o PDI do seu *campus*, e que em outros *campus* estaria se fazendo outros PDIs e cada *campus* teria o seu.

(...) eu fui na época nomeado, né? (...) Então a ideia era iniciar algumas tratativas e algumas num primeiro momento de discussão interna acerca do que seria o nosso plano dentro do campus, né, inicialmente de forma que esse nosso trabalho fosse a contribuir posteriormente para a construção do PDI do instituto como um todo. (PROF. 1, 2010).

PDI do campus Porto Alegre, foi instituído como uma necessidade de um planejamento institucional para o desenvolvimento da educação e dos compromissos que o próprio campus teria em relação ao acertos feitos com a SETEC e ao MEC para o seu desenvolvimento. (PROF. 2, 2010).

Sendo assim, os representantes reuniram -se para tentar entender o que seria o PDI para que ele serviria e qual sua funcionalidade. Todos, de diferentes modos ao participarem das reuniões se delegavam tarefas como pesquisas externas em outras instituições para poderem ter um modelo de como seria esse instrumento. Já pelos pró-reitores temos outras questões abordadas:

Minha participação esteve restrita a sistematização do texto, contribuição com as ideias de planejamento, discussão em grupos e no contexto de votação final com representação dos campi e finalmente a correção gramatical. (PRÓ-REITOR 1).

Fiz parte da comissão que elaborou a minuta do documento e coordenou sua discussão na comunidade escolar de forma a sistematizar as contribuições dela advinda. (PRÓ-REITOR 2).

Não tendo os pró-reitores na primeira comissão mas percebendo o que dizem a respeito de como eles participaram, analisando o Pró-reitor um, quando diz que este participou da comissão no caso, na Reitoria, participou da discussão em grupos, e o Pró-reitor 2 diz que coordenou as discussões com a comunidade, mas não deixou igual ao seu antecessor, quem é a comunidade a que eles se referem,

quem foram as pessoas com quem eles participaram das supostas discussões, com quem foram feitas as discussões, ou seja, aqui já começamos a ver o fio condutor do assunto geral, a minuta do Documento foi feita na reitoria, por pessoas de lá, e não mais pela comissão montada no *campus* que teria esse dever, logo depois elucidaremos mais essa discussão de como o documento foi feito e por quem.

Neste momento gostaríamos de saber como cada um dos representantes chegou a comissão, como foram eleitos, se nomeados, se sorteados, ou seja, o que foi preciso para fazer parte dessa tão importante comissão que iria elaborar uma base de um documento que seria a discussão do futuro da instituição.

Os estudantes, eles tinham para poder participar, eles tinham que se cadastrar numa lista dos nomes dos estudantes que gostariam, e houve sorteio, e por acaso eu fui sorteado, dos funcionários eu não sei e dos professores também não como foi a escolha. (...) Bom, a inscrição eu cheguei na secretaria e me disseram que eu só tinha que assinar um papel e colocando, e referência sim, e eu fiquei sabendo do PDI por que uma das outras integrantes, uma das integrantes do PDI, uma que era funcionária que eu não recordo o nome agora, ela foi passando de sala em sala e um dia ela apareceu na minha sala de aula e falou do PDI, e falou que se eu quisesse fazer alguma coisa deveria se inscrever e etc. (ALUNO, 2010)

Pelo comentário do aluno, sabemos como foi que a representatividade desse importante segmento chegou até a comissão, tinha uma folha onde os interessados colocavam seu nome, depois de acordo com o número de interessados, fez-se um sorteio, ou seja, não pela sua capacitação perante ao seu segmento, no caso, estudantil, não pelas reivindicações dos estudantes e da possível vontade deles colocarem alguma demanda advinda de sua classe no PDI, não, o escolhido foi pela sorte, “ Cada nicho, professores, técnicos e alunos se reuniram e indicava o seu professor, o seu representante, no caso dos professores foi uma decisão da diretoria, da direção”. (PROF. 2, 2010)

Bom, inicialmente no campus foi feita uma eleição, né, eu fui indicado, eu não fui eleito, eu fui indicado como diretor de desenvolvimentos institucional, já a época, mas os outros segmentos foram por eleição, ou seja, houve uma eleição para os representantes discentes, para os técnicos administrativos, e também para os professores (...) sete pessoas que tinham essa intenção de elaborar inicialmente o PDI do campus, posteriormente esse trabalho foi substituído por uma comissão que foi nomeada pela reitora na reitoria para construção do PDI do instituto como um todo, esse trabalho dos campus ficaram, digamos assim, adormecidos, né, temporariamente por conta desse trabalho que foi feito no campus, um trabalho um pouco mais sistematizado mas que tinha por intenção construir um PDI digamos assim provisório da a urgência na entrega desse documento e a exigência por parte do MEC na

sua entrega. (...) Então foram feitas duas comissões, uma inicial dentro do campus que teve um processo de eleição, de escolha democrática dos seus representantes, e uma segunda por conta da urgência do prazo que foi a nomeação dos diretores, de 3 pró-reitores da reitoria para realizar esse trabalho. ( PROF. 1, 2010)

O que vemos aqui, é um resumo deste sub item, como as pessoas chegaram a ocupar seus postos, pelas opiniões de dois professores, entende-se mesmo segmento, concorda-se em uma coisa, a categoria dos professores foi nomeada pela direção. As outras categorias, como se pode confrontar, esses não sabem como foi feita, dizem eles que foi eleição, mas não, o aluno disse que foi sorteio. Saliento novamente que o professor um, na época não sabia desta possível segunda comissão, e sua fala é primordial para entendermos o movimento que o documento teve dentro do *campus*. Concluímos somente com essa fala, que houve uma comissão de trabalhos que devido a urgência do MEC para entregar o documento foi despachado para a reitoria, que então também foram indicados pró-reitores e esses assim trabalharam no PDI.

Foi feito em 2009, foi aberto um processo, né, uma convocação dizendo que as pessoas que tinham interesse, se inscrevessem, que gostariam de estar no PDI poderiam se inscrever e eu enquanto técnica administrativa fiz a minha inscrição (...) Todos aqueles que tinham interesse se inscreveram, como foi dois representantes de cada segmento que foram selecionados foi feito um sorteio para ver qual seriam designados para compor a comissão.(...) e foi feito um sorteio que eu entendo que seja a forma mais democrática né de se decidir(...). (TÉC. 2, 2010)

(...) a reitoria recebeu um prazo muito pequeno, pra entregar o projeto que era de seis meses, a partir da criação dos institutos, e eu acho que ele nem chegou a cogitar, essas questões de representantes do campus, assim, por que eu acho que se viesse pro campus, aquela comissão seria reativada e assim valeria então o sorteio, né, mas não valeu o sorteio, foi feito bem na reitoria mesmo, pelos pró-reitores, mas não por que eles achassem que não devesse ser democrático, mas pelo prazo que foi estipulado para entregar, mesmo, foi muito pequeno, assim, foi de seis meses da criação, mais contando, dezembro, janeiro e fevereiro, aí sobrou 3 meses (...) (TÉC. 1, 2010)

Essas outras falas tem caráter elucidador, na verdade nos contam tudo, o processo pela qual chegaram, que foi mais uma vez inscrições e depois sorteio, o prazo muito curto, pois todos sabemos que as aulas normalmente começam em março, ou seja, criação dos institutos dezembro de 2008, passa-se janeiro, fevereiro, março e em abril se cria a comissão no determinado *campus* e logo em junho o

documento está pronto e datado. Pelo que entendemos o MEC tinha urgência em ter um PDI, de acordo com a Lei nº 5773 de 2006 para que os institutos fossem de nível superior. Percebemos o que com isso? Que o MEC passou por cima de processos democráticos e de debates por muitas razões e muitas delas justas, mas acreditamos que uma das principais foram engordar as estatísticas do governo, para que esse pudesse propagandear e alardear seus feitos como vem fazendo.

(...) embora o curto prazo estabelecido pelo MEC para encaminhamento do documento ao ministério, houve uma sistematização de ideias entre os docentes, técnicos administrativos e discentes do campus. A partir do encaminhamento dessas contribuições houve a convocação de representantes de cada campus para a constituição do texto final. O procedimento ideal deveria contemplar mais tempo e participação maior da comunidade com retorno para rediscussão. Mas em função dos prazos em 2009, esse tempo ficou restrito a discussões e sistematização de ideias com redefinição do texto e votação final no Colégio de Dirigentes que era a instância de deliberação do IFRS, composto pela reitora, diretores de campi e pró-reitores do IFRS. (PRÓ-REITOR 1, 2010)

No caso da nossa instituição houve uma equipe que elaborou um documento base. Este documento foi amplamente discutido na comunidade. A comunidade fez várias contribuições que foram sistematizadas pela mesma equipe. Posteriormente, o PDI foi votado pela instância máxima (e deliberativa) da instituição. (PRÓ-REITOR 2, 2010)

A partir desse ponto, temos muito o que debater. Primeiramente sobre a sistematização de ideias, e o que diz o pró-reitor nº 1 no tocante a representação de cada campus para a constituição do texto final. Se em abril tínhamos a comissão do *campus* instalada e pouco a pouco entendendo do que se trataria o trabalho, como em junho ele já estava pronto, e não se tem notícia de nenhuma representação que possa ter ido a reitoria que fica em outra cidade para sentar e debater pela última vez o texto final, e se alguém foi, a comissão do campus que estava formada, mereceria alguma informação, e a mesma não ficou sabendo de nada nesse sentido, como fala a técnica um.

Nas informações vemos a intenção de colocar que a comunidade foi consultada, mas na primeira fala do pró-reitor nº 1, ele diz que o PDI foi votado para aprovação pelo colégio de dirigentes, ou seja, vimos acima neste trabalho que essa incumbência seria do conselho superior, mas por que o conselho superior que tem essa incumbência não o votou? Por que o conselho superior nem tinha sido formado ainda, consultando o site da instituição vimos que a ata final com o nome dos representantes do *campus* em questão, que seriam os que poderiam representá-lo

data de 26 de outubro de 2009, ou seja, deliberadamente, eles mesmos discutiram o PDI e aprovaram no colégio de dirigentes que é de caráter consultivo, ou seja, seria a mesma coisa que os deputados legislarem a seu favor.

O colégio de dirigentes como o próprio nome já diz só tem dirigentes, o reitor, pró-reitores e diretores de *campi*. Sendo assim, não constando embate de forças para a melhoria, não sendo participação democrática e sim deliberação democrática. Coloca-se a pauta, mas como todos pertencem ao mesmo segmento, não haveria jogos de força política por segmentos, e sim no máximo qual área dentre pesquisa, ensino e extensão teriam algo mais, ou algum outro desenvolvimento que outra.

Agora com a criação do PDI, esta diferenciação entre conselho superior e colegiado de dirigentes está bem clara. Então depois desses fatos acabamos nos perdendo em um emaranhado de “pulos”, sim, de passagem por cima de atos hoje em dia normatizados. Então a qual preço entregamos o documento em dia, ao preço de os técnicos não colocarem no plano alguma reivindicação de sua categoria, ao preço de os estudantes ainda hoje não terem nos planos de desenvolvimento uma política estudantil, ainda hoje não se tem no plano a criação de uma organização de movimento estudantil, um diretório central, ou diretórios por curso, ou seja, nada disto está previsto, a instituição pode ou não apoiar, pode ou não esforçar-se para que essas raízes democráticas sejam efetivamente colocadas em prática.

Entende-se aí a importância do PDI e de todo esse processo de elaboração do mesmo. As coisas não constando no PDI por que a instituição deve intencionalmente fazê-las?

Agora como um contraponto a tudo isso que vimos até aqui procuramos saber dos entrevistados o que eles acham que seria gestão democrática, como seria essa teorização do que seria a gestão democrática:

Olha, eu compreendo gestão democrática além daquilo que já está na legislação, né, que é uma gestão paritária né, ou seja, aonde tanto os alunos quanto os técnicos quanto os professores podem estar se manifestando e votando e deliberando sobre assuntos da sua natureza, e da sua necessidade mas para além disso mas de eles estarem propondo os debates de assuntos que são ou atualmente ou no futuro que lhes são temas relevantes, então a gestão democrática não é só a escolha democrática de representantes através de eleição paritária mas também esses participantes né, a comunidade se manifestando acerca de temas que ela também acha que são relevantes. (PROF. 1, 2010)

Bom, nós temos alguns limites que são limites fixados pela lei que são limites fixados pelo estatuto, pelo regimento, mas dentro de cada limite nós temos um percentual de participação, é aquela possibilidade que a comunidade tem para onde quer ir e como ela quer ir, e se não tivermos a representação nisso, não temos como fazer uma gestão participativa e democrática, não basta ser só democrática, ela tem que ser participativa, então os alunos se reúnem na sua representatividade, que é o próprio grêmio. Os professores nas suas associações de docentes e os técnicos nas suas associações dos servidores. (PROF. 2, 2010)

Salientamos que as perguntas foram colocadas em uma ordem para que o entrevistado pudesse fazer uma progressão e somente com o tempo perceber que se trataria de perguntas envolvendo democracia, pois se começássemos por elas, alguns poderiam já incluir esse termo desde o início. Aqui vemos muito a repetição dos termos da Lei, que se tem legislação, e que a participação só pode acontecer dentro de fronteiras já estabelecidas. Essas bordas, vão automaticamente contra o que expusemos no trabalho logo acima, onde dizia que cada Instituto poderia se auto normatizar devido a sua autonomia, mas também entendemos que a democracia participativa ainda tem muito a caminhar, temos que compreender que é ainda um processo inacabado e as forças de atuação nela, não são fortes pois ainda estamos atrelados a não participação, a descrença na sociedade, nos políticos e sim a crença total de que a participação não leva a nada. Então nesse sentido não deveria ser na escola, aquela que deveria formar para a cidadania, aquela que em seu bojo deveria incentivar as pessoas e mostrá-las que sim, a participação, o controle do social em cima do institucional deve sim gerar benefícios para a sociedade com um todo.

[...]Gestão democrática seria onde todos os participantes do órgão da instituição ou tudo mais, estivessem cientes das decisões que devem ser tomadas, que dessem sua opinião ou que concordassem com a opinião de outras pessoas, pra que fosse feito de acordo com o que maioria quiser ou achar que é o certo.(ALUNO, 2010)

Aqui trazemos outro ponto de central importância para a democracia, a informação e o acesso a ela, a dita transparência pública, a informação é de caráter primordial para que as pessoas se sintam seguras para poder exercer a sua cidadania, para que elas possam participar, elas precisam saber o que está acontecendo, precisam estar informadas, se nem souberem que existe uma comissão do PDI, como elas podem participar, sabemos que a intenção de

participação é algo que leva tempo, mas é na escola que pessoas passam muito do seu tempo diário, é lá que os gestores poderiam incentivar os estudantes, os trabalhadores e os professores que serão os principais futuros disseminadores desta prática. A informação, seja no site, seja com cartazes, seja passando de sala em sala, seja com panfletos, é ela que trará a base para a primeira intenção participacionista.

Por gestão democrática, né, eu compreendo assim que é um tipo de gestão que conta com a participação efetiva assim de todos as pessoas envolvidas naquela instituição, né, toda a comunidade envolvida nessa, ligada assim ao instituto, né, então teria que ter a participação contando com as ideias, mas uma participação efetiva, que os alunos tivessem que ser ouvidos, suas ideias, assim e também fosse levado em consideração os alunos, né, os professores, os técnicos, né, e os gestores, né pra tentar assim buscar o que seria melhor pro instituto(...).(TÉC. 1, 2010)

[...]uma gestão democrática ela pressupõe a participação de todos num processo, não acredito que na democracia nem numa gestão isso dignifique que a gente não vai ter posições diferentes num processo, que não vão existir hierarquias que não vão existir atribuições diferentes em cada participante do grupo, mas uma tomada de decisão, ela é coletiva. (TÉC. 2, 2010)

Aqui vemos relatado o que para essas entrevistadas seria a gestão democrática, e também acreditamos nas opiniões opostas, e é claro que elas contribuem e muito para o diálogo de forças. Se uma água esta parada, ela tem uma constante e por conseguinte pode não evoluir para algum outro estágio, mas atirando uma pedrinha essa formará ondas e assim por diante, precisamos de opiniões opostas de embates pra que haja crescimento, pois isso é tão importante que as forças representativas, representem mesmo as suas bases maiores mas que também entre si possam divergir e sim chegar ao consenso da maioria, “(...) eu arriscaria dizer que, por definição, as formas conhecidas de democracia, sempre implicam em que as tomadas de decisões não sejam concentradas em algumas poucas pessoas”. (PRÓ-REITOR 2, 2010)

Gestão democrática é o procedimento que contempla a participação livre e soberana da comunidade escolar em todas as suas instâncias nas deliberações e decisões da instituição. (...) permite a representação paritária, livre e consciente dos que tenham envolvimento com atividades, planejamentos e visões de educação. Não significa unanimidade, mas que as deliberações atendam democraticamente a posição da maioria. Ser democrático é permitir que as ideias sejam socializadas e definidas mesmo que diferentes da minha, mas que contemple o universo maior que comunga o planejamento institucional. (PRÓ-REITOR 1, 2010)

Vê-se que expressão de caráter profundo “socialização de ideias”, essa expressão usada pelo pró-reitor um, nos diz muita coisa, muitas vezes num grupo de trabalho, trazemos os assuntos para somente deliberar, contam com o sim de todos e o processo vai adiante, muitas vezes por não darem nem espaço para muito debate, para suscitar dúvidas. O envolvimento da comunidade não se dá por algumas razões que já tratamos nesse trabalho e aqui cabe salientar, nós como membros de uma sociedade ativa, não somos *tabulas rasas*, somos membros vivos que integramos as discussões mesmo sem participar delas, a época da comissão do PDI no campus, as pessoas não sabiam do que tratava e discutiam entre si onde poderiam buscar essas informações, e mesmo assim se percebia por parte da mesa, um menos espaço e importância a outras categorias.

As pessoas precisam se sentir importantes, e com isso sua contribuição e responsabilidade nas tarefas delegadas será muito maior. Escutar a todos, ter a sabedoria para poder discernir entre opiniões, são coisas que criaremos com o tempo, mas também com a prática, mas para isso é preciso começar, e sabemos que não é tarefa fácil, mas a sociedade que se quer como já falamos não pode estar atrelada a rapidez com que o mundo do capital dita as normas e regras de crescimento.

Mais adiante perguntamos como os entrevistados pensam a respeito da participação, como seria possível na visão deles a participação em uma gestão democrática, essa pergunta foi feita depois da sobre o que era a gestão democrática

A participação numa gestão democrática se dá pela presença em todas as instâncias de ideias e deliberações. O que se percebe é muitas vezes a omissão de muitos segmentos da comunidade escolar, para não se assumir as responsabilidades pelas decisões. A participação se dá nas instâncias estabelecidas, ou seja, no grupo de discussão coletiva, nas representações quando não se pode contemplar a todo o grupo, mas na representatividade. (PRÓ-REITOR 1, 2010)

[...] em primeiro lugar, é preciso garantir que a gestão seja verdadeiramente democrática. Isso depende muito mais do gestor do que do gestado. Existem gestores democráticos e gestores autoritários. Quando o gestor é democrático está posta a participação na gestão [...]. Quando é autoritário, não há como participar da gestão[...]. O que se pode fazer é trabalhar para que as gestões sejam democráticas. Elegendo gestores com este comprometimento e/ou cobrando dos eleitos que o sejam. (PRÓ-REITOR 2, 2010)

Vendo essas respostas podemos refletir com a opinião do Pró-reitor um, quando ele fala em assumir responsabilidades, também acreditamos que isso ocorra sim, mas muito disso se deve a caminhada pedregosa que as pessoas passam para saber o quanto são importantes, o quanto uma opinião poderia ser aproveitada, não podemos esquecer que as políticas educacionais devem focar nas pessoas que elas pretendam atingir, e por que não perguntar para elas mesmas como isso ou aquilo poderia ser atingido. E muito bem colocado é a fala do Pró-reitor dois quando diz que o gestor tem que ser democrático, bem verdade, mas pra isso também precisamos ter os processos democráticos dentro de nós membros da sociedade ou comunidade local, para que votemos em pessoas comprometidas com esse ideal.

[...] mas eu acredito que sim, acho que em reuniões é um espaço para todos serem ouvidos assim, pode ser em pequenos grupos, assim né, assembleia, né, ou grupos de trabalho, assim, também aqui a gente tem, são as três formas que tem que mais assim tem dado resultado aqui no instituto.[...] é aonde todos os professores participam, e também as vezes essas reuniões são juntos com os alunos, então tem dado bastante resultado isso, né, mas as vezes fica difícil por uma questão de tempo[...]. (TÉC. 1, 2010)

Tomando conhecimento do processo, por que se a gente não toma conhecimento do processo é difícil a gente tar numa gestão democrática né? A gente tem que estar implicados no processo, é preciso a gente conhecer todo o funcionamento para daí fazer parte dessas decisões,[...] é um jogo de forças que a gente tem que tar implicado nisso e se dando conta que há tensionamentos que precisam operar e me parece que é isso, assim. (TÉC. 2, 2010)

Aqui mais exemplos perfeitos, esses relatos do que poderia ser considerada um braço da gestão democrática, formação de grupos de trabalho, reuniões com a comunidade, e principalmente estar sabendo de processos que tomam acento dentro da instituição. Essa sim, aliado a comunicação, ao dizer para o agente participante o que está ocorrendo, e sim participar, ver sua participação sendo efetiva, e assim criar esse novo comportamento dentro dos indivíduos.

Bom, eu acho que existem basicamente duas formas, uma que é aquela institucionalizada que é através dos representantes eleitos num dado processo, outra é o envolvimento democrático participativo de todos os segmentos nos assuntos que eles acham que são os mais pertinentes, [...] então acho que a participação efetiva se dá justamente pelo debate que se promove dentro de uma instituição. (PROF. 1, 2010)

[...] pelos próprios mecanismos que o campus ou o instituto tem que possam fazer essa consulta a comunidade, inclusive dentro da proposta de gestão que cada direção, que é eleita que já é uma forma democrática de *poder se*

estabelecer e de gerir o patrimônio, tanto físico quanto cultural dessa sua representatividade. (PROF. 1, 2010)

Então aqui, reforçamos as ideias de participação, como é possível participar de uma gestão democrática, em primeiro lugar o gestor deve ser democrático e não ter medo de perder o dito poder que acumula, deve querer sim dividir glórias e responsabilidades com seus pares e transformar a gestão em horizontal. Não que o caso do IFRS tenha que totalmente transformar sua gestão em democrática de uma hora pra outra, pois vimos como é uma estrutura muito grande contando com quase dez mil alunos ao total. Mas essas decisões que influenciam a vida da comunidade como um todo que deveriam de ter suas vozes escutadas e suas demandas debatidas, essas sim, deveriam de seguir o que todos esses pesquisados entendem como participação.

Seja como for, a democracia é inseparável da estruturação dos interesses sociais, ou seja, da representatividade. [...] Os movimentos sociais são indissociáveis da democracia porque a livre-escolha política obriga cada ator social a procurar o bem comum e ao mesmo tempo defender interesses particulares. (GHANEM,2004,p.35-36,*passim*)

Como pergunta chave para acabarmos e tentarmos responder essa questão que é levantada nesse trabalho indagamos os entrevistados o que eles pensavam desse processo pelo qual passaram, acharam eles que o processo de elaboração do PDI foi democrático, ou não e quais as razões para isso.

Eu considero democrático não só o nosso aqui, mas conhecendo de algumas outras instituições, né, hoje por exemplo, atualmente a própria universidade , a própria UFRGS está passando por esse processo de escolha, né, ou de debate sobre o seu PDI,[...]. (PROF.1, 2010)

[...] houve uma eleição em cada campus, para que fossem escolhidos seus membros e participassem em assembleias, em sessões, em eventos, junto a reitoria em Bento Gonçalves na elaboração. Elaborado aquele lá , temos que elaborar o nosso, como consequência daquele, sem poder contrariar. Só que a própria lei que instituiu os institutos federais de educação ciência e tecnologia, ela já traz umas limitações que tem que constar nos próprios estatutos, o próprio MEC coloca um estudo padrão, onde não há muito o que fugir, então o que se vai fazer nisso, se vai atender as características próprias de cada um dentro deste arcabouço legal. (PROF. 2, 2010)

Nestes relatos percebemos o que eu havia escrito em outra oportunidade acima, sobre a comparação dos processos de criação do PDI do IFRS e da UFRGS, a Universidade começou a sua discussão só em 2010, mesmo a Lei que requisitava

ser de 2006 ou seja, como já era reconhecida como instituição de nível superior não se apressou e fez tudo com muita calma e sim entendo que pelo menos informa a comunidade acadêmica esteve, na oportunidade a pesquisadora recebendo e-mails do gabinete da reitoria para participar as reuniões par a discussão do PDI, isso que na época o IFRS já nem pertencia mais a UFRGS. E pelo que podemos perceber com os depoimentos não houve eleição para a formação da comissão do PDI do campus e nem da reitoria que o terminou, ou o fez.

O que houve foram sorteios, e indicações. Mas talvez o Professor dois queira mencionar a eleição que teve para o conselho superior, que tomou posse em outubro de 2009 como já dissemos em outra oportunidade. Essa sim foi feita campanha para eleição de representantes, com tempo muito curto, e tivemos até urna eletrônica, o aluno com seu cadastro entrava no site da instituição e votava na chapa que melhor lhe agradava. Acreditamos que a representatividade para o conselho superior foi outra prova disso, as pessoas que votaram acreditam não somaram nem 10 por cento da comunidade acadêmica na época. Diferentemente de quando foi feita a consulta para o preenchimento da avaliação institucional, que cada professor em cada turma de acordo com seu período levava todos os estudantes aos laboratórios de informática para que esses, obviamente não sendo obrigados a fazê-lo preenchessem o formulário.

Então o que vemos com isso é que quando a instituição quer se beneficiar da participação em massa, ela opera e manipula mecanismos para que as massas participem. E Que quando se quer um número para “enfeitar” o quadro de índices do governo e suprir uma obrigatoriedade do MEC, em algo que muitas vezes os votantes nem tem o retorno, como por exemplo votações de clima organizacional.

Han, não considero democrático, por que a principio, bom, pelo que eu sei, o PDI nem tinha obrigação de ter estudantes, e por um acaso o diretor resolveu colocar alguns estudantes dentro dele, e fez o sorteio deles, mas o nosso período não foi acabado, por que no final, decidiram que o centro de Bento do Instituto Federal. A reitoria de Bento deveria, era ela a responsável pelo PDI e não mais nós, e então simplesmente acabou por aí, as pessoas não, a comissão foi praticamente desfeita, não houve uma, não disseram formalmente não existe mais a comissão, só que nós deixamos de fazer parte do processo de formação do PDI, e a reitoria de Bento não entrou em contato conosco em nenhum momento, ao menos se entrou em contato foi com alguns dos integrantes do PDI não com todos, sobre o que nós havíamos feito ou sobre a nossa opinião, ou qualquer coisa assim. (ALUNO, 2010)

Eu acho que aqui no instituto, não acredito que tenha culpados, assim, mas o processo aqui não foi democrático, assim acho que foi bem estabelecido mais ou menos assim o que se tinha da lei, acho que foi bem influenciado pela lei mesmo, né, e não foi consultado os segmentos aqui, né, eu acho que pode ser por uma questão de tempo, né, prazo, assim, mas não foi consultado, não acredito que tenha sido democrático assim, né, eu acho que depois, mesmo depois da elaboração poderia ter sido retomado pra gente poder ter feito um documento inicial(...) e esse documento poderia vim pra discussão, e não veio. Eu não tenho conhecimento que tenha vindo. Tô sempre acompanhando assim, e não vi que voltou pros campus assim pra serem discutidos, por que as vezes a gente entrega documentos, mas a gente pode, entrega pra cumprir o prazo, depois tu pode voltar e reavaliá-lo né, e eu não acredito que tenha sido feito, não tive conhecimento de ser feito. (TÉC. 1, 2010)

Num primeiro momento eu considerei democrático por que houve uma determinação do MEC que cada instituição pudesse se reunir uma equipe poder fazer isso, poder construir o seu regimento do campus, no meio do caminho as coisas mudaram, depois agente teve a informação que o PDI era do instituto e não do campus, e daí eu acho que um pouco se perdeu assim, vieram algumas coisas prontas pra nós, não tivemos enquanto campus, não enquanto instituição, não tivemos chance de retomar algumas coisas, não houve de fato uma participação física ativa da comunidade mas também me parece que não por má vontade ou má condução dos gestores ou daqueles que estavam envolvidos no processo do PDI, mas em função de sermos uma instituição nova que ainda estamos iniciando esse processo, e a democracia é um processo, ela precisa, ela leva tempo pra acontecer. (TÉC. 2, 2010)

O que percebemos aqui e resolvemos colocar essas três opiniões bem próximas, pois parecem quase uma continuação desencadeada. O que se entendeu dessa parte, que sim, houve uma comissão, e que no meio de um processo de estudos, foi transferido para a Reitoria em outro *campus*, e o documento foi feito por lá mesmo.

Sendo assim, todos os esforços de uma democracia para construção de um processo de debates acerca do futuro da instituição foi levado para a reitoria, feito por pessoas indicadas e como vimos aprovado sem uma participação coerente da comunidade acadêmica.

Sobre o prazo concordamos com o exposto e sabemos que existem coisas que devem que ser supridas em determinados prazos, mas aí entram mais uma vez a questão das forças políticas os gestores devem que saber o que é bom para cada comunidade, se a mesma necessita de mais tempo esse deve lutar para fortalecer esses laços com o local, mas se mesmo assim não conseguir, podemos refletir na fala da *Técnica dois*, entrega-se os documentos por culpa do prazo e os mesmos voltam para modificações e daí sim com certa calma efetivar as mudanças necessárias.

Contudo não foi o que ocorreu nesse caso, as entrevistas foram feitas em outubro de 2010, ou seja, ele foi aprovado em junho de 2009, da maneira que foi, e o momento da entrevista com a comissão parada, não se teve notícia de volta do documento para ser debatido com a comunidade. Lembramos na oportunidade troca de e-mails para saber como teria ficado o processo, pois antiga comissão estava em suspenso, as respostas eram sempre que ele estava na reitoria e que devia-se aguardar para mais instruções.

E para encerramos esse debate o *pró-reitor um* só diz: “O processo adotado na minha instituição foi amplamente democrático.” (PRÓ-REITOR 2, 2010). Não podemos dizer que não foi democrático, pois houve essa primeira intenção, e de acordo com o relatos dos pró-reitores eles sistematizaram discussões entre eles e com certeza colocaram no documento coisas muito importantes, a dúvida que fica é se ele não poderia ter ficado mais rico e que contemplasse todas as pessoas para que assim esse processo pudesse mostrar para muitas pessoas a importância da participação e da cidadania.

O PDI se torna sinônimo de gestão democrática quando se oportuniza a participação coletiva. Quando se restringe a representações segmentárias se torna o resultado da visão fragmentada. As decisões tem sentido democrático quando se abre espaço para ideias e se delibera pela vontade da maioria. O planejamento institucional não pode contemplar a opinião dos gestores ou coordenadores apenas, mas todas as definições devem espelhar as ideias da maioria do grupo. (PRÓ-REITOR 1, 2010)

Com essa opinião, o que podemos concluir, pois o mesmo *pró-reitor um* foi quem nos forneceu a informação de que o PDI foi aprovado pelo segmento de diretores, ou seja, só os mais elevados cargos, percebe-se que aí uma certa contradição. Excluindo se o caráter de participação segmentada e representativa para o ideal da gestão democrática na escola (MEDEIROS; LUCE, 2006, p.21)

Com tudo isso, vimos e tentamos esclarecer como foi esse processo de elaboração desse documento de caráter democrático e que em primeiro momento tentou ser democratizante também, vimos que sim, temos tensões e forças políticas puxando de todos os lados e de maneira nenhuma viemos dizer que os agentes implicados fizeram da maneira que fizeram por não quererem escutar as vontades das classes envolvidas, mas que como uma entrevistada falou , as coisas se dão automaticamente, vão se passando os processos e explicações das causas das coisas vão ficando para trás, e assim vamos levando.

Como podemos cobrar dos nossos dirigentes que apliquem uma política mais democrática se nunca soubemos o que é isso, nem temos ideia do que ocorre fora dos bancos das salas de aula. Portanto, somos uma massa com muita força mas a mesma encontra-se adormecida dentro de cada indivíduo por nenhuma instituição querer pegar para si esse papel, esse que transforma o indivíduo em cidadão consciente de suas responsabilidades e também de que pode sim cobrar resultados de seus governantes.

A lógica da educação tem a finalidade de formar o ser humano e deve pautar-se pela socialização do conhecimento, o diálogo, a discussão, o tempo médio e longo da aprendizagem, a humanização, a emancipação das amarras da opressão, o reconhecimento das necessidades do outro, o respeito à sua individualidade, a participação construtiva e a defesa dos direitos a cidadania. (CIAVATTA, 2010, p.170)

A democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é m processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la (PARO, 2008, p.25)

A democracia às vezes pode parecer meio idealista e assim vemos que na verdade a maioria dos processos que vivemos no dia a dia principalmente nos trabalhos em educação não tem essa base. Mas sim, se parecer idealista é querer que as pessoas tenham oportunidades de colocarem o que necessitam, de ao mesmo tempo serem o alvo das políticas sociais e educacionais elas possam estar do outro lado ajudando os seus governantes a pensar melhores maneiras de fazê-lo, sim, então idealizaremos e lutaremos para que cada vez mais os ideais democráticos estejam presentes em nossos cotidianos e que a escola possa ser sim o berço desses ideais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho visou mostrar uma situação que ocorreu em um *campus* do Instituto Federal do RS, o que se mostrou muito proveitoso para bases de pesquisas de caráter democrático e seus desdobramentos no âmbito institucional, entendemos com a conclusão do mesmo que qualquer pesquisa que venha a engrandecer as discussões acerca de temas de interesse de comunidades como agentes sociais integrados e conscientes dentro da sociedade são de grande ajuda para fortalecer a intenção de assim fazer-se a democracia.

O espírito de pesquisa muitas vezes existe, mas dificuldades para o desenvolvimento da mesma sempre se apresetam, acreditamos que a pesquisa sempre favorece ao estudo e principalmente ao pensar sobre situações, e isso em muitas instituições não é recebido muito bem. O fazer pesquisa deve estar presente nas vontades dos educadores para desenvolver questionamentos e novas visões.

Quando discutimos um tema poderemos rever perspectivas e pensar novas maneiras para o estudo, as práticas democráticas na sociedade moderna se tornam difíceis por inúmeras questões, mas contudo devemos sempre buscar diversas opiniões, forças políticas opostas para que possamos de alguma maneira movimentar as forças em direção de um bem comum.

Nos conceitos de democracia participacionista acredita-se na mudança do indivíduo envolvido nos casos que lhe circulam no seu dia a dia, a escola como um ente de transformação social poderia carregar um papel de agente dentro dessa comunidade, a qual entende-se a escola como sua e a escola dentro de seus muros procura-se também ser e fazer parte da comunidade.

Com este trabalho viu-se que temos um caminho a percorrer na construção de maior participação da sociedade e de seus agentes nas decisões do estado, mas que só assim através da população envolvida poderemos cobrar direitos e condições melhores de vida em sociedade. O descrédito na educação e sua conseqüente falta de recursos tanto humanos quanto monetários se deve por falta de base de pressão política, ou seja, se a sociedade colocar-se ao lado da educação e pressionar para a seu financiamento bem como sua reforma, assim o país terá evoluído com um todo, pois a nação só é soberana com a população consciente de seus direitos e cooperando na construção da cidadania de cada indivíduo.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.in.gov.br/imprensa/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=207&data=23/12/1996> . Acesso em: 20 jul. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 3 Ed. São Paulo. Mc Graw – Hill do Brasil, 1983. Pág. 97

PARENTE, José. **Planejamento Estratégico na educação**, 2. Ed. Brasília. Editora Plano, 2003. Pág. 37,38.

VIEIRA, Sofia Leche. **Educação e Gestão: Extraíndo Significados da Base Legal**. In: *Gestão escolar democrática: concepções vivências/organizado* por Maria Beatriz Luce e Isabel Pedroso de Medeiros. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

LUCE, Maria Beatriz. MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso. **Motivos e Incentivos para debater e publicar sobre gestão escolar**. In: *Gestão escolar democrática: concepções vivências*. Organizado por Maria Beatriz Luce e Isabel Pedroso de Medeiros. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

GANHEM, Elie. **Educação escolar e democracia no Brasil** – Belo Horizonte: Autêntica/Ação Educativa, 2004

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**; tradução Roberto Cataldo Costa – Porto Alegre: Artmed, 2009. (Coleção Pesquisa Qualitativa coordenada por UWE FLICK )

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social: Teoria, método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2004.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 1996.

ELLET, William. **Manual de Estudo de Caso**. Tradução: André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.27

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. –São Paulo: Atlas, 2002

CHIZOTTI, Antonio. **Paradigmas de Pesquisa**. In: Chizzotti, Antonio. Pesquisa em ciências Humanas e Sociais. 4ª.ed. São Paulo: Cortez, 1991.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5.ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Editora Edições 70 Ltda. 2004.

FLICK, Uwe. **Introdução a Pesquisa Qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009

GODOI, C.K; BANDEIRA DE MELLO, R; SILVA, A.B. (Organizadores) **Pesquisa Qualitativa em estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 303-304

VITULLO, Gabriel Eduardo. **Teorias Alternativas da Democracia**. 1999. 153 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade Federal Do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

PATEMAN, Carole. **Participação e Teoria Democrática**; Tradução: Luiz Paulo Rouanet. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

MANFREDI, Silvia Maria. **Educação Profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

MOLL, Jaqueline (Coord.). **Educação Profissional e tecnológica no Brasil Contemporâneo: Desafios, tensões e possibilidades**. Porto Alegre: Artmed (2010)

BRASIL. Ministério da Educação. **Instituto Federal – Concepção e Diretrizes**. Brasília, 2008.

MOURA, H.D. Ensino médio e educação profissional: dualidade histórica e possibilidade de integração. In: MOLL, Jaqueline. et al (Org.). **Educação Profissional e Tecnológica no Brasil Contemporâneo**. Porto Alegre: Artmed, 2010,p. 58-69.

BRASIL. MEC. **Expansão da Rede Federal**. Acessível em: [http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=52&Itemid=2](http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=2). Acesso em: 18/12/2010.

BRASIL. Lei nº 11.892/2008, de 29 de Dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, e dá outras providências. Brasília, 2008. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)> . Acesso em: 13 nov. 2010.

Ministério da Educação. **Governo cumpre meta de expansão com entrega de 31 novas unidades**. Brasília, 2010. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16192). Acesso em : 27 dez. 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal – Concepção e Diretrizes. Brasília, 2008.

IFRS. **Plano de Desenvolvimento Institucional do IFRS:2009-2013**. Bento Gonçalves, junho de 2009.

FERNANDES, Francisco das Chagas de Mariz. Gestão dos Institutos Federais: O desafio do centenário da rede federal de educação profissional e tecnológica.

**HOLOS**, Natal, 14 dez. 2010. Disponível em : <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/267>> . Acesso em: 14 dez. 2010.

BRASIL, Lei n. 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. Brasília, DF, 9 maio 2006. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm)> . Acesso em: 12 dez. 2010.

Clavatta, Maria. Universidades Tecnológicas: horizontes dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. In: MOLL, Jaqueline. et al (Org.). **Educação Profissional e Tecnológica no Brasil Contemporâneo**. Porto Alegre: Artmed, 2010,p. 58-69.

PARO, Victor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. Ed. São Paulo: Ática, 2008.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA**  
**ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Como estudante do Curso de Especialização em Gestão Educacional, na UAB/UFMS, estou desenvolvendo a pesquisa “Desafios e Tensões na elaboração de um PDI como instrumento democrático e democratizante”. Tal pesquisa objetiva coleta e análise de dados que resultarão na monografia de conclusão de curso, sob a orientação da Prof. Ms. Ana Paula Cristino.

O trabalho consiste em analisar concepções de gestão democrática e participativa na instituição através desse mecanismo que é o Plano de Desenvolvimento Institucional bem como comparar opiniões diversas a respeito do PDI através de questionários.

A pesquisadora responsável é Albertina Gioconda de Moraes Marques do referido Curso. A pesquisadora compromete-se em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os participantes venham a ter no momento da pesquisa ou, posteriormente, através do telefone (51)914 228 73 ou e-mail: tinagliary@hotmail.com

Assim sendo autorizamos a realização de entrevista e coleta de dados sobre a temática proposta com membros do Instituto zelando assim pelo caráter de transparência dessa instituição e contribuindo para a educação do país.

Em caso positivo, concordamos em fornecer quaisquer documentos e dados que a pesquisadora venha a necessitar para o andamento de seu trabalho.

( ) SIM ( ) NÃO

Porto Alegre, de \_\_\_\_\_ de 2010.

Assinatura do Responsável

Assinatura da pesquisadora responsável: .....

**APÊNDICE 2**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Questionário base para entrevista**

Este questionário faz parte de um trabalho acadêmico. Este documento é anônimo, portanto não tem necessidade de identificação. Sendo assim pedimos sua colaboração. Os resultados da pesquisa serão dispostos para a comunidade acadêmica assim que o trabalho final estiver aprovado sendo assim disponibilizado na biblioteca. É importante que você participe para que possamos aprofundar os conhecimentos acerca do planejamento e da democracia institucional.

*Obrigada por sua colaboração!*

1. Qual foi a sua participação no PDI?  
Explique:
2. O que você entende por PDI?
3. Como foi realizada a escolha de representantes para a elaboração do PDI?
4. O que você compreende por gestão democrática?
5. De que forma é possível participar em uma gestão democrática?
6. Você considera o processo de construção do PDI democrático? Por que?
7. Quais são as principais atribuições do PDI para a instituição? Como é possível aperfeiçoá-lo ?