

Avaliação da gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro - Campus Nilópolis

▸ Andrea Nunes da Silva *

▸ Christina Marília Teixeira da Silva **

Resumo

O artigo foi elaborado a partir de uma Dissertação de Mestrado cujo objetivo geral foi avaliar, buscando-se fundamentação na legislação vigente e no Projeto Político Institucional (PPI), o atual processo de gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) - *Campus Nilópolis* no que se refere aos pressupostos da gestão democrática. As questões que nortearam o estudo foram: (a) Até que ponto professores do IFRJ - *Campus Nilópolis* compreendem o significado da gestão democrática?; (b) Em que medida professores, alunos, pais e responsáveis participam efetivamente da atual gestão; e (c) Até que ponto a atual gestão escolar vem colocando em prática os pressupostos da gestão democrática? Para a obtenção dos dados do estudo realizou-se o levantamento da legislação vigente, bem como de diversos documentos da instituição. Além disso, foram aplicados diferentes instrumentos, tais como, questionários a alunos e professores e roteiro de entrevista à direção geral. Os resultados do estudo indicaram que a maioria dos docentes não possuía uma compreensão ampla a respeito do significado da gestão democrática, tal como preconizada na legislação vigente e no PPI da instituição. Ficou evidenciado, também, o desconhecimento de boa parte destes sobre os aspectos envolvidos na gestão democrática. Constatou-se que a participação de alunos, professores, pais e responsáveis na atual gestão era incipiente. Dessa forma, verificou-se que os pressupostos da gestão democrática têm sido colocados em prática, de forma parcial, pela atual gestão. No estudo são feitas recomendações com a finalidade de se favorecer a prática da gestão democrática no IFRJ - *Campus Nilópolis*.

Palavras-chave: Avaliação. Gestão Escolar. Gestão democrática. IFRJ.

* Mestre em Avaliação, Fundação Cesgranrio; Professora Titular Prefeitura Municipal de Duque de Caxias; Supervisora Educacional do Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis. E-mail: andreaperpetua@hotmail.com.

** Doutora em Engenharia de Produção; Docente do Mestrado Profissional em Avaliação, Fundação Cesgranrio. E-mail: christina@cesgranrio.org.br.

Evaluation of the management of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio de Janeiro – Nilópolis Campus

Abstract

This article was written based on a Master's dissertation, seeking foundation in the current legislation and in the Institutional Political Project (IPP), the current management process of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio de Janeiro (IFRJ) - Nilópolis Campus in regards to the assumptions of democratic management. The questions that guided the study were: (a) To what extent teachers of IFRJ - Nilópolis Campus understand the meaning of democratic management? (b) To what extent teachers, students, parents and guardians participate effectively in the current management? and (c) To what extent the current school management has been putting into practice democratic management's assumptions? To obtain the study data a survey of current legislation, as well as various documents of the institution, was carried out. Different instruments were also applied, namely questionnaires to students and teachers and interview script to the general management. The study results indicated that most teachers did not have a broad understanding regarding the meaning of democratic management, as recommended in current legislation and in the institution IPP. It was evident, too, the lack of knowledge of many teachers on the issues involved in the democratic management. The research showed that the participation of students, teachers, parents and guardians in the current management was in its early stages. Thus, the assumptions of democratic management have been partially put in place by the current management. In the study recommendations are made with the purpose of promoting the practice of democratic management in IFRJ - Nilópolis Campus.

Keywords: Evaluation. School management. Democratic management. IFRJ.

Evaluación de la gestión del Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Rio de Janeiro – Campus Nilópolis

Resumen

El artículo emana de una tesis cuyo objeto general fue evaluar, fundamentada en la legislación vigente y en el Proyecto de Política Institucional (PPI), el actual proceso de gestión del Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Río de Janeiro (IFRJ) - Campus de Nilópolis - con respecto a los supuestos de la gestión democrática. Las preguntas que guiaron el estudio fueron: (a) ¿En qué medida los profesores del IFRJ - Campus Nilópolis - entienden el significado de la gestión democrática? (b) ¿En qué medida profesores, alumnos, padres y cuidadores participan efectivamente en la administración actual? y (c) ¿En qué medida la administración de la escuela actual ha puesto en práctica los supuestos de la gestión democrática? Para obtener los datos del estudio se realizó un estudio de la legislación, así como de diversos documentos de la institución. También se aplicaron diferentes instrumentos, a saber, cuestionarios para alumnos y profesores y guía de entrevista para la dirección general. Los resultados del estudio señalaron que la mayoría de los profesores no tienen un amplio conocimiento sobre el significado de la gestión democrática tal como se lo conoce en la legislación vigente y en el PPI de la institución. Quedó claro, también, el desconocimiento de la mayoría de los aspectos de la gestión democrática. Lo que significa que la participación de estudiantes, profesores, padres y tutores en la actual administración era incipiente. De este modo, se comprobó que los supuestos de la gestión democrática fueron puestos en práctica parcialmente por la actual administración. En el estudio se hacen recomendaciones para favorecer la práctica de la gestión democrática en el IFRJ – Campus Nilópolis.

Palabras clave: Evaluación. Gestión Escolar. Gestión democrática. IFRJ.

Introdução

A qualidade do Ensino Básico no Brasil vem sendo questionada em relação aos conteúdos a serem ministrados aos métodos pedagógicos e à condução de uma gestão democrática que promova a participação da comunidade escolar. O Sistema de

Avaliação do Ensino Básico (Saeb) e o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) vêm indicando fraco desempenho dos alunos e, conseqüentemente, a eficiência e a eficácia das escolas por eles frequentadas têm sido discutidas (SILVA, 2010, p. 51).

A década de 1980 se mostrou como um período de transição democrática, atendendo à necessidade de participação da população nas decisões que tinham impacto em sua vida, em várias instâncias sociais:

Por conta dessas pressões e expectativas, muitos sistemas de ensino começaram a criar ou revitalizar os conselhos de escola, assim como foi incentivada a dinamização de outros canais institucionalizados de participação da comunidade escolar, tais como os grêmios estudantis e as associações de pais e mestres (BARRETO, 2011, p. 2).

A tendência de democratização da escola pública básica, relacionada à maior participação da comunidade escolar nas decisões que envolviam a organização e o funcionamento efetivo da instituição escola, acompanhou, em certa medida, a democratização da própria sociedade (PARO, 1986). Nesse processo, a Gestão Democrática é um dos instrumentos de sua efetivação.

Trata-se, portanto de medidas que vêm sendo tomadas com a finalidade de promover a partilha do poder entre dirigentes, professores, pais, funcionários, e de facilitar a participação de todos envolvidos nas tomadas de decisões relativas ao exercício das funções da escola com vistas à realização de suas finalidades (PARO, 1986, p. 1).

A partir da década de 1990, os planos de desenvolvimento das escolas vêm norteando e condicionando o recebimento de recursos ao compartilhamento de ações que deverão ser realizadas dentro delas. O movimento democrático incorpora novas reivindicações às demandas tradicionais, considerando a legitimidade das discussões e a negociação dos interesses e projetos da escola e do contexto local. Lima (2002, p. 46) acredita que:

A democratização da administração, nos seus diferentes níveis, não é somente um fator facilitador, instrumental, face a construção de uma escola democrática e autônoma, é também um valor em si mesmo, que só pela sua afirmação e atualização continuadas pode permitir e reforçar a democratização das estruturas e dos modos de gestão escolares.

Neste contexto, a participação do gestor no processo de aprendizagem, para além de uma atuação meramente administrativa, bem como a participação de pais e da

comunidade, se fazem presentes e constituem elementos importantes para a melhoria do ensino.

A avaliação, introduzida como política formada a partir dos interesses e pressões do capital pode também ser direcionada ao aprofundamento democrático na gestão da unidade escolar do ensino público e mesmo, pode-se arriscar, da sociedade (SILVA, 2010, p. 51).

A escola pública democrática garante a todos o acesso e a permanência, proporcionando um ensino de qualidade, que leve em conta as características específicas dos alunos, vigorando também mecanismos democráticos de gestão interna e comunitária. Neste sentido, os Conselhos de educação surgem como órgãos deliberativos da coletividade na estrutura da gestão. Cury (2000, p. 47) esclarece:

Conselho vem do latim *Consilium* provém do verbo *consulo-consulere*, significando tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido. Obviamente a recíproca audição se compõe com o ver e ser visto e, assim sendo, quando um Conselho participa dos destinos de uma sociedade ou de parte destes, o próprio verbo *consulere* já contém um princípio de publicidade.

Com a criação dos conselhos escolares a descentralização, a autonomia e a participação estabelecem a abertura de tomadas de decisão, conferindo a cada escola identidade própria, tendo a qualidade do ensino como ponto central de qualquer proposta. Machado (2000, p. 3) afirma:

No setor da educação, descentralização para a escola significa dizer que se transfere para ela a responsabilidade de importantes decisões educativas, que se delega a comunidade escolar a responsabilidade de conduzir, em conjunto com o Governo e com outros setores da sociedade, os destinos da educação.

A gestão escolar democrática, uma das dimensões dos indicadores da qualidade na educação, tem por características o compartilhamento de decisões e informações, a relação custo-benefício e a transparência no uso dos recursos destinados à escola (UNICEF; INEP, 2005, p. 31). A escola desejada é aquela que assegure a todos uma formação que seja capaz de promover o desenvolvimento do aluno nos campos pessoal, cultural, científico e nas relações interpessoais, orientando-o no sentido de uma relação crítica, construtiva e transformadora da realidade. Para formar um aluno cidadão, tem-se que efetivamente conduzi-lo ao direito ao acesso, à permanência e à qualidade da

educação. Dessa forma, faz-se necessário um gestor que guie a sua *práxis* tendo como referencial o processo dialógico.

O gestor deve propor uma análise da realidade vivida pela comunidade, de forma que, colaborativamente, sejam sugeridas formas de atuação para a resolução dos problemas. Essa análise não se dá de forma automática, mas sim a partir de um processo reflexivo, em que a busca do conhecimento levará à compreensão da situação-problema, ampliando as possibilidades de se partir de uma condição local para uma avaliação global, e suas correspondências com outros fatores (FREIRE, 2005).

No processo de democratização da escola, a participação da comunidade escolar é essencial. Entretanto, quando se tem por foco a gestão democrática, examinando-se as relações que tal gestão tem com a comunidade escolar, constata-se o tamanho da distância do real para o ideal. Assim, tem-se observado uma baixa participação dos diferentes segmentos no processo de gestão, o que pode estar dificultando a efetiva implementação da gestão democrática. Nesse sentido, destaca-se a importância da realização da avaliação das instituições de ensino. Dias Sobrinho (2005, p. 61) enfatiza que:

A avaliação institucional deve ser promovida como um processo de caráter essencialmente pedagógico. Não se trata apenas de conhecer o estado da arte, mas também de construir [...] reconhecer as formas e a qualidade das relações na instituição, constituir as articulações, integrar as ações em malhas mais amplas de sentido, relacionar as estruturas internas aos sistemas alargados das comunidades acadêmicas e da sociedade.

A avaliação institucional deve envolver todos os sujeitos como agentes ativos, para que, juntos, questionem, diagnostiquem e apontem soluções para a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

No Instituto Federal de Educação do Rio de Janeiro (IFRJ) - *Campus Nilópolis* observa-se que a comunidade escolar não costuma participar efetivamente na definição das propostas pedagógicas, nem na tomada de decisões, que teriam como objetivo ampliar o processo de gestão democrática. Para se favorecer um processo participativo, o princípio democrático precisa estar na base da organização, isto é, de pouco vale a existência de conselhos, conferências e eleições se não há engajamento dos profissionais, dos estudantes e de seus familiares, e da sociedade em geral na edificação de espaços de diálogo.

Levando em consideração as dificuldades observadas no IFRJ - *Campus Nilópolis*, em relação à participação da comunidade escolar, em especial pais e responsáveis dos alunos, que não têm representatividade no Conselho Escolar, decidiu-se avaliar o atual processo de gestão desta instituição. Buscou-se confrontar, no que se refere aos pressupostos da gestão democrática, o Projeto Político Institucional (PPI) e a legislação vigente com a realidade vivida no Instituto.

Nesse sentido, espera-se que os resultados do estudo contribuam para que a atual gestão e a comunidade escolar sejam capazes de perceber as dificuldades e contradições porventura existentes no cotidiano do instituto. Assim, diante de uma maior autonomia em direção à gestão democrática e participativa, é que as ações e decisões da comunidade escolar podem se fazer presentes. A democratização escolar não deve ser dada como concluída: ela exige um aprofundamento contínuo, uma capacidade permanente de confrontar novos problemas e uma dinamicidade da estrutura democrática e dos processos de participação, elementos que dependem da intervenção da comunidade para uma melhor qualidade na educação. A esse respeito Paro (2007, p. 5) afirma:

Assim entendida, a qualidade específica da administração é seu caráter de mediação que envolve as atividades-meio e as atividades-fim, perpassando todo o processo de realização de objetivos. A partir desse entendimento, o princípio fundamental da administração passa a ser o da necessária coerência entre meios e fins, ou seja, para que a administração efetivamente se realize, é imprescindível que os meios utilizados não se contraponham aos fins visados.

Visando atingir o objetivo proposto, o estudo avaliativo foi direcionado para responder às questões: (a) Até que ponto professores do IFRJ - *Campus Nilópolis* compreendem o significado da gestão democrática?; (b) Em que medida professores, alunos, pais e responsáveis participam efetivamente da atual gestão do IFRJ - *Campus Nilópolis*?; e (c) Até que ponto a atual gestão escolar do IFRJ - *Campus Nilópolis* vem colocando em prática os pressupostos da gestão democrática?

A seguir, discute-se a gestão do IFRJ preconizada em seu PPI.

A Gestão Preconizada no Projeto Político Institucional do IFRJ

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) do IFRJ, elaborado em julho de 2009, versa sobre o preparo da instituição para uma transformação em sua estrutura de gestão, que possa corresponder às exigências das mudanças propostas na legislação brasileira. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996, art. 14), estabelece:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na Educação Básica, de acordo com as suas peculiaridades e observando os seguintes princípios:

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

II - participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

A Lei Federal nº 8.069 (BRASIL, 1990), Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), estabelece o direito “de os pais ou responsáveis terem ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais”.

Com um modelo amparado na participação democrática, de respeito à diversidade e focado na busca pela inclusão social das amplas camadas da população historicamente marginalizadas,

A gestão do IFRJ busca embasamento na concepção dialética da realidade, entendendo a importância do diálogo e do respeito às diferenças. Dessa forma, o grande desafio para toda a instituição é garantir a qualidade do ensino, mantendo a autonomia pedagógica e financeira (BRASIL, 2009b, p. 66).

A Instituição tem como base a participação dos servidores, juntamente com a sociedade, na elaboração de estratégias que permitam fomentar a socialização do conhecimento, apresentando a gestão democrática como uma das formas de administração que leva à discussão e ao diálogo, na busca de um maior envolvimento da coletividade neste processo. No Estatuto do IFRJ (BRASIL, 2009a), o Art.3º determina os princípios norteadores e estabelece “compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática”.

Os Conselhos Escolares, como mecanismos de participação da comunidade na escola, já estão presentes em muitas unidades da instituição. A participação dos Conselhos é citada nos indicadores da qualidade na educação com a função de

Orientar, opinar e decidir sobre tudo o que tem a ver com a qualidade da escola (como participar da construção do projeto político-pedagógico e dos planejamentos anuais, avaliar os resultados da administração e ajudar a buscar meios de solucionar os problemas administrativos e pedagógicos, decidir sobre os investimentos prioritários) (UNICEF; INEP, 2005, p. 31).

O PPI faz referência às demandas apontadas pela comunidade escolar, na perspectiva de viabilizar futuros encaminhamentos, capazes de contemplar os diferentes grupos, garantindo assim equidade nesta representação:

Gestão democrática, portanto, significa gestão participativa, em que os membros da comunidade participam das decisões, normas e leis que possam vir a ser estabelecidas em algum instrumento de poder. Nossa estrutura de gestão há muito vem sendo aprimorada, o que garante o maior percentual possível de debate e decisão sobre orçamento, prioridades e ações da instituição (BRASIL, 2009b, p. 67).

Como mecanismos de gestão, são eleitas as representações em processos participativos. O IFRJ possui: (a) Conselho Acadêmico de Ensino Técnico de Nível Médio (CAET); (b) Conselho Acadêmico de Ensino de Graduação (CAEG); (c) Conselho Acadêmico de Ensino de Pós- Graduação, Inovação e Pesquisa (CAPOG); e (d) Conselho Acadêmico de Extensão (CAEX).

Os Conselhos Acadêmicos são órgãos deliberativos e consultivos que tratam das questões relativas ao ensino, à pesquisa e a extensão, nos níveis e modalidades correspondentes às oferecidas pelo Instituto. Têm por finalidade deliberar sobre questões que visam aprimorar o processo de ensino e de aprendizagem e subsidiar as Pró-Reitorias, Diretorias-Gerais e o Conselho Diretor nas discussões de natureza didático-pedagógica e regimental. Destaca-se ainda, no processo de gestão democrática, a participação dos alunos por meio dos Conselhos de Alunos Representantes de turma (CART), dos grêmios estudantis e dos diretórios acadêmicos (BRASIL, 2009b, p. 67).

O Reitor e os diretores dos *campi* são escolhidos através de um pleito com a participação da comunidade interna. O IFRJ tem como Diretrizes para a Gestão Democrática:

Promover e dinamizar o fluxo de informações por diferentes meios – presencial, virtual, impresso e outros;
Estimular que as comunidades interna e externa de cada campus discutam e acompanhem diferentes assuntos pertinentes à condução da instituição: criação de cursos, vagas, concursos, projetos de pesquisa, extensão etc.;
Elaborar projetos e propostas institucionais de maneira coletiva participativa;

Tornar públicos os processos de tomada de decisões;
Promover avaliação institucional dos programas, processos e planos, bem como de todos os envolvidos na ação educativa;
Estimular e favorecer a criação de organizações, grupos e fóruns de debates;
Desenvolver estratégias de sensibilização que articulem a autonomia e a participação responsável nas instâncias consultivas e deliberativas;
Envidar esforços para provimento de cargos de modo a atender às demandas da instituição;
Estimular a prática democrática em todos os espaços de trabalho e instâncias do IFRJ;
Otimizar as condições materiais dos setores para melhoria das atividades institucionais;
Tornar efetiva a representatividade política paritária;
Estabelecer uma política de aperfeiçoamento dos docentes e dos técnicos administrativos (BRASIL, 2009b, p. 68).

O PPI ressalta, também, a importância de uma gestão que valorize a comunicação e o processo de interação da comunidade escolar, na criação de um clima de confiança e respeito pelas diferenças, objetivando o não afastamento dos objetivos a serem alcançados. Assim, discutir questões da gestão escolar, na busca da democratização das relações que envolvem a organização e o funcionamento da escola, torna-se imprescindível para uma melhor qualidade da educação.

Na seção a seguir, são descritos os procedimentos metodológicos adotados no estudo avaliativo.

Procedimentos Metodológicos

A abordagem utilizada no estudo foi a “Centrada na Administração”, que tem como objetivo ajudar as pessoas na tomada de decisões. Seus criadores basearam-se em uma abordagem de sistemas da educação na qual são tomadas decisões sobre insumos, processos e resultados (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

A avaliação foi realizada de forma interna, tendo em vista que a autora atua no IFRJ - Campus Nilópolis. O avaliador interno tem familiaridade com o modelo de gestão, conhece melhor os vários interessados, suas conveniências, preocupações e influências. Esse conhecimento pode ajudar a melhorar a gestão do instituto.

O levantamento e a análise da legislação vigente, dos documentos internos da instituição, e da literatura pertinente ao tema em estudo foram realizados no período de julho de 2010 a janeiro de 2011.

Participaram do estudo a direção geral, os 106 professores do quadro geral dos Cursos de Química e de Controle Ambiental, e os 120 alunos matriculados nos referidos cursos em 2010, época em que se iniciou a atual gestão do IFRJ - Campus Nilópolis. A coleta de dados foi realizada pela autora, no mês de agosto de 2011, por meio de questionários destinados a alunos e professores, além de roteiro de entrevista estruturada realizada com a direção geral. Os instrumentos avaliativos foram distribuídos aos respondentes acompanhados de um “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, contendo o objetivo, a utilidade e a importância de sua participação no estudo.

O questionário dos professores foi construído com a finalidade de se averiguar se os professores compreendiam o significado da gestão democrática na escola, suas formas de participação, e sua opinião sobre os mecanismos de participação. O questionário dos alunos foi elaborado com o objetivo de se identificar as formas de participação existentes no espaço escolar, relativas à atuação em órgãos de representação estudantil, bem como a participação de pais ou responsáveis nesse espaço. O roteiro de entrevista foi construído com o objetivo de se levantar os aspectos relativos à prática e às funções do gestor escolar. A validação dos instrumentos foi realizada por especialistas das áreas de Educação, Avaliação e Construção de Instrumentos de Medida.

Para auxiliar a análise das respostas fornecidas nas questões fechadas dos instrumentos, foi utilizada Estatística Descritiva, envolvendo a elaboração de tabelas. Quanto às questões abertas, realizou-se uma análise qualitativa buscando-se identificar categorias de respostas, bem como convergências e divergências, evidenciadas nas falas dos respondentes.

A seguir apresentam-se, de forma resumida, os resultados obtidos com a realização do estudo.

Resultados do Estudo

Nessa seção, comentam-se os resultados obtidos com a aplicação de questionários, a alunos e professores, e a realização de entrevista com a Direção Geral do Campus Nilópolis.

Resultados obtidos com a aplicação do questionário aos alunos

Totalizando 120 alunos respondentes, tendo sido informados que deveriam devolver os questionários devidamente preenchidos na semana seguinte, obteve-se uma devolução de 90 questionários. Os resultados relativos às questões fechadas do instrumento encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1- Respostas fornecidas pelos alunos.

Questões	S	N	D
1. Há grêmios estudantis ou outros grupos juvenis (CART) participando da tomada de decisões na escola e ajudando os alunos a se organizarem?	63	04	23
2. Seus pais ou responsáveis são convidados a participar das reuniões sobre sua vida escolar?	49	33	08
3. Nessas reuniões seus pais ou responsáveis participam das discussões sobre as dificuldades da escola e dão sugestões para a solução dos problemas existentes?	29	42	19
4. Seus pais consideram importante participar destas reuniões?	84	5	1

Fonte: As autoras.

Legenda: S=Sim; N=Não; D= Desconheço.

Observou-se que os alunos, em sua grande maioria, reconheciam a existência de espaços de participação estudantil. No entanto, cerca de um quarto do total assinalou desconhecer esse fato e apenas quatro alunos responderam que não havia grêmios ou outros grupos estudantis na escola. Verificou-se que os alunos, aproximadamente um terço, afirmaram que seus pais eram convidados a participar das reuniões sobre sua vida escolar. Com relação à participação dos pais nas reuniões, na opinião de metade dos alunos essa participação não existia, enquanto que, para aproximadamente um terço deles, ela acontecia. Os demais, cerca de um quinto, afirmaram desconhecer essa participação. Perguntados a respeito da importância que os pais veem em sua participação nas reuniões pedagógicas, quase todos os alunos informaram que seus pais consideravam importante essa participação.

A seguir, têm-se os resultados obtidos a partir das respostas fornecidas pelos alunos nas questões abertas do questionário. Para uma melhor compreensão do objeto avaliado, foram selecionados alguns comentários considerados relevantes.

Indagados sobre a participação junto ao grêmio e ao Conselho de Alunos Representantes de Turma (CART), poucos responderam que participavam: cinco por já serem membros e seis, eventualmente, em caso de interesse próprio:

- “Fui representante de turma”.
- “Sou membro do grêmio”.
- “Só participei da eleição do grêmio”.
- “Reuniões esporádicas do CART”.
- “Vou às palestras do grêmio”.

Além disso, oito alunos deixaram de responder à questão. Dessa forma, verificou-se que a participação junto ao grêmio e ao CART era inexpressiva. Os motivos apontados por 71 alunos para a não participação são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Motivos da não participação em grêmios estudantis e CART

Motivos	Nº de Alunos
Falta de interesse	27
Falta de tempo	21
Desconhecimento	12
Não há necessidade	06
Falta de informação	05
Total	71

Fonte: As autoras (2010).

Ao serem perguntados a respeito da importância da participação de seus pais em sua vida acadêmica, verificou-se que a grande maioria (80, em 90) reconhecia tal importância. Destes, 72 apresentaram explicações. Na visão de 63 alunos essa participação representava incentivo e apoio, o que fica corroborado nos comentários a seguir:

- “Sim, é sempre bom um apoio a mais”.
- “Sim, pois sem o incentivo deles eu nem viria para a escola”.
- “Sim, pois ao participarem, podem me aconselhar de diversas formas”.
- “Sim, pois me incentivam a estudar”.
- “Sim, pelas orientações”.
- “Através deles, eu posso discutir meu desempenho”.

Outra explicação, fornecida por nove alunos, foi a necessidade de seus pais serem informados sobre seu desempenho na escola:

- “Sim, meus pais devem ser informados de tudo”.
- “Sim, porque é importante o conhecimento de meu desenvolvimento escolar”.

Apenas 10 alunos não perceberam a necessidade da participação de seus responsáveis em sua vida acadêmica:

“Não, pois já tomo conta de mim”.

“Não, visto o nível de maturidade dos alunos desta instituição”.

“Não muito, com a pressão deles só fico mais nervosa”.

“Não, pois isso não ajuda no nosso amadurecimento como aluno”.

A última questão relaciona-se à participação do aluno em discussões sobre as dificuldades da escola, com fornecimento de sugestões para a solução dos problemas existentes. Verificou-se que 57 alunos participavam, dos quais somente 14 participavam ativamente:

“A escola é um bem comum a todos, cabe a cada um melhorá-la”.

“Pois acho importante estar por dentro de tais problemas”.

“O grupo precisa estar unido pra tomada de decisões”.

“É importante identificar o que é possível e melhorar a instituição”.

“É de suma importância que o corpo discente tome suas atitudes e posições”.

No entanto, 33 alunos mencionaram que sua participação se dava de forma esporádica, somente quando o assunto era do seu interesse:

“Quando a discussão me interessa”.

“Quando os problemas nos afetam nós discutimos”.

“Só quando são problemas que me afetam”.

Os motivos apresentados pelos 24 alunos que não participavam podem ser vistos na Tabela 3. Nove alunos deixaram de apresentar justificativa para a não participação.

Tabela 3 - Motivos da não participação na discussão de problemas.

Motivos	Nº de Alunos
Falta de interesse	14
Falta de tempo	04
Não há necessidade	03
Desconhecimento	03
Total	24

Fonte: As autoras.

Resultados obtidos com a aplicação do questionário aos professores

De um total de 106 professores, 64 responderam os questionários. Na Tabela 4 podem ser vistos os resultados relativos às questões fechadas do instrumento.

Tabela 4 - Respostas fornecidas pelos professores.

Questões	S	N	D
1. Há grêmios estudantis ou outros grupos juvenis (CART) participando da tomada de decisões na escola e ajudando os alunos a se organizarem?	32	4	28
2. Os pais e responsáveis dos alunos discutem as dificuldades da gestão e de financiamento da escola, participando da tomada de decisões e das iniciativas voltadas à solução destes problemas?	41	14	9
3. Os pais e responsáveis participam ativamente das reuniões sobre a vida escolar dos alunos?	8	20	36
4. O conselho escolar é formado por representantes de toda comunidade escolar (inclusive alunos) e sua composição é paritária, ou seja, possui o mesmo número de pessoas entre professores e servidores?	10	11	43
5. O conselho escolar tem normas de funcionamento definidas e conhecidas por todos?	21	13	30
6. A divulgação das informações no Campus Nilópolis é realizada por diferentes meios a fim de tornar sabedora toda comunidade escolar sobre os principais acontecimentos?	38	17	9
7. São elaborados projetos e propostas institucionais de maneira coletiva e participativa?	32	14	18
8. Os processos de tomadas de decisão são tornados públicos?	35	13	16
9. É Promovida a avaliação institucional dos programas, processos e planos, bem como de todos os envolvidos na ação educativa?	20	12	32
10. Há o estímulo e favorecimento da criação de organizações, grupos e fóruns de debates?	25	20	19
11. São desenvolvidas estratégias de sensibilização que articulam a autonomia e a participação responsável nas instâncias consultivas e deliberativas?	15	11	38
12. São envidados esforços para provimento de cargos de modo a atender às demandas da instituição?	31	10	23
13. É estimulada a prática democrática em todos os espaços de trabalho e instâncias do IFRJ?	37	15	12
14. São otimizadas as condições materiais dos setores para melhoria das atividades institucionais?	35	13	16
15. É tornada efetiva a representatividade política paritária?	11	10	43
16. É estabelecida uma política de aperfeiçoamento dos docentes e dos técnicos administrativos?	30	16	18
17. Em sua opinião grêmios estudantis deveriam participar da tomada de decisões?	47	14	2
18. Em sua opinião deveria existir paridade em relação à participação de alunos, professores e servidores na representatividade dos conselhos?	32	28	4

Fonte: As autoras.

Legenda: S=Sim; N=Não; D= Desconheço; S/O= Sem Opinião Formada.

Observou-se que metade dos professores reconheciam a existência dos grupos estudantis e sua participação na tomada de decisões. No entanto, um pouco menos da metade afirmou desconhecer essa participação. Apenas quatro professores negaram a existência de tais entidades.

Quando perguntados se pais e responsáveis discutiam as dificuldades de gestão e de financiamento da escola, os docentes, em sua grande maioria, confirmaram essa

participação. Porém, mais de um quarto do total declarou que tais discussões não ocorriam. Apenas nove professores assinalaram desconhecimento.

No que se refere à participação dos pais na vida escolar dos filhos, somente oito professores reconheceram tal participação; os professores, em sua maioria, apontaram desconhecimento ou que não existia participação.

Ao responderem a respeito do conhecimento sobre a paridade na composição do Conselho Escolar, verificou-se que a grande maioria desconhecia esse fato, enquanto que cerca de metade dos restantes informaram que a composição não era paritária e, a outra metade, confirmou a existência da paridade.

Com relação à definição e ao reconhecimento da existência de normas de funcionamento do Conselho Escolar, viu-se que os docentes, aproximadamente um terço, afirmaram que as normas são definidas e conhecidas por todos. Contudo, os professores, em sua maioria, apontaram desconhecimento ou que tais normas não existiam.

Perguntados se a divulgação de informações no *campus* é realizada por diferentes meios, a fim de tornar sabedora toda comunidade escolar sobre os principais acontecimentos, constatou-se que grande parte dos professores responderam afirmativamente, mas cerca de um quarto do total negou a ocorrência deste tipo de divulgação, e poucos assinalaram desconhecimento.

Em relação à elaboração de projetos de forma coletiva e participativa, observou-se que metade dos professores afirmaram que ela ocorria. Todavia, mais de um quarto do total afirmou desconhecimento e, pouco mais de um quinto, informou que ela não era realizada de forma coletiva.

Ao responderem se os processos de tomada de decisão são tornados públicos, mais da metade dos docentes assinalaram que sim, enquanto que os restantes discordaram ou informaram desconhecimento.

No que se refere à questão sobre a existência da promoção de avaliação institucional dos programas, processos e planos, bem como de todos os envolvidos na ação educativa, viu-se que, cerca de um terço dos professores, afirmaram que a referida promoção ocorria. Entretanto, os docentes, em sua maioria, afirmaram desconhecer essa promoção ou que tal situação não ocorria.

A respeito da existência de estímulo e favorecimento para a criação de organizações, grupos e fóruns de debates, os professores, em sua maioria, responderam que não havia tal estímulo ou alegaram desconhecimento.

Ao serem questionados sobre a promoção de estratégias de sensibilização, que articulem a autonomia e a participação responsável nas instâncias consultivas e deliberativas, constatou-se que os educadores, aproximadamente um quarto, responderam afirmativamente, enquanto que os demais alegaram desconhecimento ou que estas estratégias não eram realizadas.

Em relação à concentração de esforços para provimento de cargos, de modo a atender às demandas da instituição, verificou-se que praticamente metade dos professores afirmaram que isso ocorria, mas cerca de um terço do total manifestou desconhecimento, e outros poucos que essa situação não ocorria.

No que se refere ao estímulo da prática democrática em todos os espaços de trabalho e instâncias do IFRJ, pouco mais da metade dos professores indicaram que esse estímulo existia, ao passo que parte expressiva afirmou não haver tal estímulo ou desconhecimento a respeito do assunto.

Perguntados sobre a otimização das condições materiais dos setores para a melhoria das atividades institucionais, mais da metade dos docentes reconheceram que ela acontecia, enquanto que parte considerável alegou desconhecimento ou que as condições não eram otimizadas.

Ao analisar as respostas fornecidas pelos docentes sobre a efetividade da representação política paritária, notou-se que uma pequena parte relatou estar ciente de tal paridade, mas a grande maioria apontou desconhecimento, e poucos informaram que tal representatividade não existia.

Com respeito à política de aperfeiçoamento dos docentes e dos técnicos-administrativos, quase metade dos professores confirmaram a sua existência. Porém, na visão dos demais, em proporções quase semelhantes, tal política não existia ou não era do conhecimento deles.

Indagados se os grêmios estudantis deveriam participar da tomada de decisões, observou-se que os professores, em sua grande maioria, concordaram, mas cerca de um quarto do total não concordou ou indicou não possuir opinião formada sobre o assunto.

No que se refere à existência de paridade em relação à participação de alunos, professores e servidores na representatividade dos conselhos, metade dos docentes concordaram, mas a outra metade não concordou ou indicou não possuir opinião formada sobre o assunto.

Na questão aberta, colocada ao final do instrumento, pergunta-se aos professores sobre o seu entendimento a respeito da gestão democrática.

Dos 53 docentes que responderam à questão, 35 mostraram que entendiam que a gestão democrática envolve, necessariamente, a participação de toda a comunidade escolar. No entanto, tais docentes não mencionaram como deveria ser feita a composição dos diferentes grupos. Isso pode ser observado nas falas a seguir:

“É uma gestão onde todos os participantes do processo alunos, professores e servidores opinem e busquem soluções para os problemas da instituição”.

“Uma gestão onde todos possam se expressar sem represálias e onde as opiniões possam ser plurais, abrangentes e discutidas abertamente. Uma gestão que faça um planejamento visando o presente e o futuro, com metas amplamente debatidas por todos”.

“A gestão em que todos os envolvidos no ambiente escolar participam da tomada de decisões”.

Os outros 18 docentes que responderam, além de indicarem a importância da participação de todos, mencionaram como deveria ser feita a composição dos grupos. Verificou-se que nove defenderam a participação paritária:

“Uma gestão onde todos participam, com o mesmo peso”.

“A participação paritária de todos os segmentos da instituição nas tomadas de decisões”.

“Uma gestão onde há paridade de alunos, professores e servidores, ou seja, todos têm direito a opiniões, igualmente”.

“Igualdade na representatividade das decisões tomadas pelo gestor”.

No entanto, nove professores indicaram outros tipos de composição:

“É aquela em que o funcionamento e a tomada de decisões devem envolver, guardadas as devidas proporcionalidades de representatividade, todos os atores de uma instituição”.

“Gestão na qual participam coordenadores diretores, professores funcionários administrativos com alguma participação dos alunos”.

“Todos os membros da instituição devem ser colaboradores para o desenvolvimento e crescimento da mesma. Só não concordo com a participação dos pais em decisões. Acredito que possam colaborar com sugestões para melhoria”.

“A gestão democrática ocorre com participação de pais, alunos, docentes e técnico-administrativos na sugestão de soluções, mas com peso maior nas decisões para os funcionários da instituição”.

“A participação mais ampla possível de todos os envolvidos levando-se em consideração o mérito de cada uma das partes envolvidas de acordo com cada decisão a ser tomada”.

Além da ênfase dada à necessidade de participação de todos no processo de gestão democrática, os professores apontaram outros aspectos que consideravam importantes nesse tipo de gestão. Tais aspectos são apresentados a seguir.

✓ Liberdade de expressão de ideias e opiniões:

“Todos têm direito a opiniões, igualmente”.

“Onde possam dar e ouvir sugestões e opiniões”.

“Todos os setores da comunidade escolar têm voz e voto”.

“Pontos de vista sejam conhecidos e ponderados”.

“Todos sejam ouvidos e se consiga gerar propostas e ações que representem a coletividade”.

“Garante voz aos sujeitos”.

✓ Tomada de decisões pela comunidade escolar:

“As tomadas de decisões levariam em conta a opinião de todos: alunos, professores, pais (comunidade) funcionários, etc”.

“Direito e dever de participar das decisões que afetam o andamento gerenciamento da instituição”.

“Com a decisão da maioria em prol da instituição”.

✓ Transparência:

“Transparência na informação e criação de modelos de participação efetiva”.

“Alcançar um objetivo conhecido por todos”.

Resultados obtidos a partir da entrevista realizada com a direção geral do Campus Nilópolis

A fim de se obter uma análise mais aprofundada do contexto escolar, considerou-se importante realizar entrevista com a direção geral, a qual prontamente forneceu todas as informações solicitadas.

Indagada no que diz respeito ao tempo em que está à frente da instituição, a diretora informou que assumiu o cargo há um ano e seis meses. Informou também que não foi indicada, mas sim eleita pela comunidade escolar.

Quando perguntada sobre as características que devem estar presentes em um gestor, a diretora enfatizou a importância de se conhecer toda a instituição:

“Que conheça os setores, que já tenha passado por algum cargo de chefia dentro da instituição.”

Ainda com relação às características, ela apontou a capacidade de saber ouvir, bem como não pensar nos ganhos pessoais, mas no ganho da instituição como um todo.

A respeito das características por ela citadas, perguntou-se quais julgava possuir. A diretora afirmou:

“Eu acho que possuo estas características, pelo menos eu tento”.

Ao responder sobre que tipo de gestora considera ser, ela disse que ouve as pessoas e tenta solucionar os problemas com responsabilidade:

Eu tento ser uma pessoa que ouça e que procura trabalhar pro todo da instituição, procuro aquilo que deva ser melhorado, que no momento seja a prioridade e o mais urgente para ir aos poucos resolvendo os problemas e, de uma maneira geral, ir solucionando todos os problemas da instituição. Procuro ouvir as pessoas, também considero como característica ser decidida, pois mesmo ouvindo todas as partes temos que tomar decisões, pois a responsabilidade é do diretor.

Com relação ao papel do gestor, a fim de que o diálogo, o confronto e o respeito pelas diferenças sejam favorecidos com confiança, a diretora afirmou:

Tem que ser uma pessoa que saiba ouvir, que saiba entender que as pessoas são diferentes, e que na hora em que trazem o problema e fazem uma reivindicação elas agem de acordo com a sua natureza e que tenho que estar preparada para isso e saber entender. E que em determinados momentos terei que tomar decisões, pois sou a responsável pela instituição e pela resolução dos problemas. Em relação à confiança, penso que ela deva existir a partir do momento em que estou sendo ou não coerente com o discurso que faço e qual é a minha postura no meu dia a dia, penso que as pessoas devam observar isto se eu estou sendo coerente e se ajo de acordo com aquilo que prometi.

No que se refere ao nível de participação de pais, professores, alunos, servidores técnico-administrativos e funcionários em sua gestão, a diretora relatou que pais e responsáveis não participavam da tomada de decisões na escola:

Os responsáveis não participam das decisões administrativas, a instituição não possui uma associação de pais. Em relação aos alunos também não participam diretamente das decisões administrativas, eles costumam participar das reuniões de colegiados onde opinam sobre questões pedagógicas. Professores e Servidores participam diretamente, principalmente se fazem parte das coordenações.

As dificuldades encontradas, no que se refere à participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão da escola, foram assim relatadas:

Eu acho que a principal dificuldade é em primeiro lugar mobilizar as pessoas. As pessoas reclamam muito da falta de espaços pra participar, só que os espaços existem, mas quando elas são chamadas a participar são muito poucas as pessoas que realmente participam. Em segundo lugar é a falta de conhecimento do assunto que está sendo discutido, pois não adianta participar sem conhecimento, não contribuindo para resolução do problema.

Quanto ao grêmio estudantil, a diretora respondeu que tentava manter um bom diálogo:

Busco deixar o grêmio com autonomia e liberdade. É óbvio que em determinadas situações precisam de nossa autorização, pois dependem das dependências da escola, mas tento manter um bom diálogo e respeito à autonomia.

Sobre o gerenciamento dos recursos humanos, buscando atender às necessidades institucionais, a diretora alegou que esse gerenciamento era difícil, pois não dependia apenas dela:

É complicado o gerenciamento de recursos humanos, pois esse trabalho não é realizado pelo *campus*, nós não temos total liberdade em contratar pessoas. O número de vagas é determinado pelo governo e depende da distribuição interna de novas vagas. Busco atender às necessidades, mas nem sempre é possível.

Quanto à forma com que estabelecia as prioridades referentes à infraestrutura, bem como à existência de participação da comunidade escolar no estabelecimento destas prioridades, a diretora respondeu:

“Os setores informam à direção do *campus* suas necessidades e no decorrer vamos solucionando de acordo com as possibilidades. Sim há participação da comunidade escolar”.

Ao final da entrevista, perguntou-se à diretora quais eram os obstáculos enfrentados por ela para gerir os recursos financeiros. Em suas palavras:

Eu acho que num órgão público o principal problema pra gerir é justamente a burocracia que é muito grande e no caso aqui específico é o quantitativo de pessoas que lidam com este trabalho. Acho que teríamos que ter mais pessoas para executarem as compras, por que a burocracia é muito grande e temos muitas ações para serem feitas e o quantitativo é pequeno.

Discussão dos resultados

Verificou-se que metade dos professores assinalaram que deveria existir paridade na composição do Conselho Escolar, mas muitos desconheciam que o mesmo possui normas de funcionamento. A maioria mostrou, também, desconhecimento sobre a efetividade da representação política paritária. Parte considerável concordou que os grêmios estudantis deveriam participar da tomada de decisões e metade não concordou, ou indicou não possuir opinião formada, no que se refere à participação de alunos, professores e servidores na representatividade dos conselhos.

Os professores, em sua maioria, entendiam que a gestão democrática envolve, necessariamente, a participação de toda a comunidade escolar. Porém, não explicitaram como deveria ser feita a composição dos diferentes grupos. Poucos defenderam a participação paritária ou indicaram outros tipos de composição.

Além da necessidade de participação de todos, alguns professores também indicaram outras características que consideravam importantes em uma gestão democrática: (a) liberdade de expressão de ideias e opiniões; (b) tomada de decisões pela comunidade escolar; e (c) transparência.

A partir das informações fornecidas pelos docentes, constatou-se que a maioria não possuía uma compreensão ampla a respeito do significado da gestão democrática, tal como preconizada na legislação vigente e no PPI da instituição. Dessa forma, tal gestão estaria restrita às relações internas à instituição, desconsiderando pais, responsáveis e a comunidade do entorno do *campus*. Além disso, ficou evidenciado o desconhecimento de boa parte dos professores sobre os aspectos envolvidos na gestão democrática.

Chama a atenção o fato de a grande maioria dos professores terem assinalado que pais e responsáveis têm participação nas discussões das dificuldades de gestão e financiamento da escola, tendo em vista as informações dadas pela direção geral quanto à não participação de pais e responsáveis na tomada de decisões.

Em sua grande maioria, os alunos reconheciam a existência de espaços de participação estudantil. Apenas uma pequena parte respondeu que participava do grêmio e/ou do CART. Os motivos apontados pelos alunos para a não participação foram: falta de interesse, falta de tempo, desconhecimento, não ser necessário e falta de informação. Poucos alunos afirmaram haver participação dos pais nas reuniões, embora quase todos tenham informado que seus pais consideravam-na importante. A grande maioria reconheceu a importância da participação dos pais em sua vida acadêmica, devido ao incentivo e apoio e à necessidade de serem informados sobre seu desempenho na escola.

Verificou-se que poucos alunos participavam das discussões sobre as dificuldades da escola, fornecendo sugestões para a solução dos problemas existentes. Os motivos apresentados pelos que não participavam foram: falta de interesse, falta de tempo, não ser necessário e desconhecimento.

De acordo com os resultados obtidos no estudo, concluiu-se que a participação de alunos, professores, pais e responsáveis na atual gestão do IFRJ - *Campus Nilópolis* é ainda incipiente. Tais resultados não estão em sintonia com os pressupostos do PPI do IFRJ, que têm como foco uma gestão democrática, amparada na participação de todos. No entender de diferentes autores, citados no estudo, a participação de todos os segmentos é fundamental para que uma gestão possa ser considerada democrática (BARRETO, 2011; CURY, 2000; DIAS SOBRINHO, 2005; FREIRE, 2005; LIMA, 2002; MACHADO, 2000; PARO, 1986; 2007; SILVA, 2010).

No que diz respeito à implementação dos pressupostos da gestão democrática pela atual gestão escolar do IFRJ - *Campus Nilópolis*, os professores informaram que:

- ✓ Grupos estudantis participavam da tomada de decisões;
- ✓ pais e responsáveis participavam das discussões quanto à gestão e ao financiamento da escola;
- ✓ a divulgação de informações era realizada por diferentes meios; e
- ✓ os processos de tomada de decisão eram tornados públicos.

No entanto, muitos docentes alegaram desconhecimento sobre:

- ✓ Participação de pais e responsáveis nas reuniões pedagógicas;
- ✓ elaboração de projetos de forma coletiva e participativa;

- ✓ promoção de avaliação institucional dos programas, processos e planos, bem como de todos os envolvidos na ação educativa;
- ✓ estímulo e favorecimento para a criação de organizações, grupos e fóruns de debates;
- ✓ promoção de estratégias de sensibilização, visando autonomia e participação responsável nas instâncias consultivas e deliberativas;
- ✓ concentração de esforços para provimento de cargos, de modo a atender às demandas da instituição;
- ✓ estímulo para o exercício da prática democrática em todos os espaços de trabalho e instâncias do IFRJ;
- ✓ otimização das condições materiais dos setores para a melhoria das atividades institucionais; e
- ✓ política de aperfeiçoamento dos docentes e dos técnico-administrativos.

A direção geral relatou que procurava ouvir as pessoas, solucionar os problemas com responsabilidade, e ser coerente com o seu discurso. Informou também que:

- ✓ Pais e responsáveis não participavam da tomada de decisões na escola;
- ✓ enfrentava dificuldades no que se refere à participação da comunidade escolar;
- ✓ tentava manter um bom diálogo com o grêmio estudantil;
- ✓ o gerenciamento dos recursos humanos era difícil, pois não dependia apenas de sua vontade;
- ✓ havia participação da comunidade escolar no estabelecimento das prioridades referentes à infraestrutura; e
- ✓ os principais obstáculos enfrentados para gerir os recursos financeiros eram a burocracia e o reduzido quantitativo de pessoas disponíveis para o trabalho.

Tais resultados revelaram que o papel do gestor é fundamental para fomentar a participação de todos os envolvidos no processo, conforme apontado por Silva (2010), Paro (2007) e Freire (2005). Assim, a baixa participação verificada pode estar prejudicando a efetiva implementação da gestão democrática no IFRJ. Com relação à necessidade do diálogo, tão valorizado por Freire (2005), a Direção do IFRJ - Campus Nilópolis declarou que procura promovê-lo sempre. No entanto, verificou-se desconhecimento, por parte dos professores, quanto a aspectos pertinentes à gestão democrática e formas de participação.

Considerações Finais

É muito importante que a gestão de uma instituição de ensino busque implementar os pressupostos da gestão democrática no cotidiano escolar. Para isso, a participação de toda a comunidade escolar é imprescindível. Nesse sentido, a atuação do gestor deve estar voltada para a promoção do diálogo, a divulgação de informações, o compartilhamento de decisões e a transparência no uso dos recursos destinados à escola, o que pode favorecer a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

As autoras do artigo acreditam que o gestor deve guiar a sua *práxis* no sentido de promover o diálogo com a comunidade escolar, de forma ampla, visando propiciar um processo de ação e reflexão. No entanto, foram observadas dificuldades no que diz respeito à implementação da gestão democrática no IFRJ - *Campus Nilópolis*. Um dos principais desafios tem sido fomentar a participação de alunos, pais, responsáveis, professores, funcionários, enfim, de todos os envolvidos nesse processo. A partir dos resultados alcançados no estudo, ficou evidente o desconhecimento de boa parte dos professores, no que diz respeito à existência de ações por parte da atual gestão, no sentido de colocar em prática os pressupostos da gestão democrática no IFRJ - *Campus Nilópolis*. Ficou evidente, também, a pouca participação dos diferentes segmentos no processo de gestão, o que pode estar dificultando, de forma considerável, a efetiva aferição da gestão democrática na instituição. Possíveis explicações para a participação inexpressiva verificada são o sentimento de descrédito nutrido em relação à gestão democrática, ou ideias preconcebidas que os sujeitos têm, a saber, participar acarreta em se expor e não vai adiantar nada. Levando-se em conta as informações obtidas, há indícios que a atual gestão gostaria de uma maior participação de toda a comunidade escolar, mas vem enfrentando dificuldades neste aspecto, considerado essencial em um processo democrático. Por este motivo, concluiu-se que os pressupostos da gestão democrática têm sido colocados em prática, de forma parcial, pela atual gestão. Portanto, apesar da existência de legislação própria e dos pressupostos do PPI do IFRJ, a prática da gestão democrática ainda não é uma realidade na instituição.

Assim, com a finalidade de se favorecer tal prática no IFRJ - *Campus Nilópolis*, recomenda-se que a direção geral concentre esforços no sentido de:

- ✓ Sensibilizar a comunidade escolar quanto à necessidade de sua participação no processo de gestão democrática;
- ✓ favorecer uma melhor compreensão por parte do corpo docente a respeito do significado da gestão democrática, tal como preconizada na legislação vigente e no PPI da instituição;
- ✓ estimular um clima de compromisso na organização escolar;
- ✓ elevar a autoestima da comunidade escolar, possibilitando a criação de um clima participativo;
- ✓ melhorar a divulgação das informações, de maneira a atingir os diversos segmentos da comunidade escolar;
- ✓ aprimorar a política de aperfeiçoamento dos docentes e técnico-administrativos;
- ✓ assegurar a efetividade da representatividade paritária;
- ✓ fomentar a avaliação institucional dos programas, processos e planos, bem como de todos os envolvidos na ação educativa;
- ✓ criar organizações, grupos e fóruns de debates;
- ✓ dar provimento de cargos de modo a atender às demandas da instituição;
- ✓ estimular o exercício da prática democrática em todos os espaços de trabalho e instâncias do IFRJ; e
- ✓ otimizar as condições materiais dos setores para a melhoria das atividades institucionais.

Os resultados obtidos confirmaram a importância da realização da avaliação permanente e sistêmica no contexto dos institutos federais, bem como a necessidade da construção de uma cultura institucional visando uma gestão democrática, na qual a comunidade se reconhece como agente de um processo participativo. Entretanto, é importante frisar que, da forma como a avaliação vem sendo realizada, de maneira geral, tem interferido negativamente, pois visa o produto final e não o processo, renegando a dimensão do conjunto da instituição.

Referências

BARRETO, Elba Siqueira de Sá. *A participação na escola: contribuições para a melhoria da qualidade da educação*. Brasília, DF: 2011. Disponível em:

<http://escoladegestores.mec.gov.br/site/5-sala_planejamento_praticas_gestao_escolar/pdf/u1_saibamais8.pdf>. Acesso em: 8 set. 2012.

BRASIL. Lei nº. 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 16 jul. 1990. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm>. Acesso em: 8 set. 2012.

BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Rio de Janeiro, 23 dez. 1996.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro. *Estatuto*. Rio de Janeiro, 2009a.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro. *Projeto Pedagógico Institucional*. Rio de Janeiro, 2009b.

CURY, Carlos R. Jamil. Os Conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação Institucional: instrumento de qualidade educativa. A experiência da UNICAMPI. In: DIAS SOBRINHO, J.; BALZAN, N. C. *Avaliação institucional: teoria e experiência*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

LIMA, Licínio C. *Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.

MACHADO, Ana Luiza. *Papel dos gestores educacionais num contexto de descentralização para a escola*. Unesco: Brasília, DF, 2000. Disponível em: <www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/amachado.pdf>. Acesso em: 8 set. 2012.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez: Ed. Autores Associados, 1986.

_____. Estrutura da escola e prática educacional democrática. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPEd, 30., 2007, Caxambu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPEd, 2007. (ANPEd: 30 anos de pesquisa e compromisso social).

SILVA, Itamar Mendes da. Autoavaliação e gestão democrática na instituição escolar. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 66, p. 49-64, jan./mar. 2010.

UNICEF; INEP. (Coords). *Indicadores da qualidade na educação*. São Paulo: Ação Educativa, 2005.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James. R; FITZPATRICK, Jody L. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

Recebido em: 12/04/2012

Aceito para publicação em: 14/01/2013