

## Políticas de gestão propostas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional do IFBA (2014-2018)

### *Management policies proposed by the IFBA Institutional Development Plan (2014-2018)*

**Recebido:** 06/08/2021 | **Revisado:** 23/07/2024 | **Aceito:** 23/07/2024 | **Publicado:** 18/11/2024

**Paula de Jesus Marques**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7812-8755>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia  
E-mail: paula\_marques@ifba.edu.br

**Danilo Almeida Souza**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7091-7533>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia  
E-mail: danilofisico@gmail.com

**Como citar:** MARQUES, P. J.; SOUZA, D. A. Políticas de gestão propostas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional do IFBA (2014-2018). *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, [S.l.], v. 3, n. 24, p.1-17 e12868, nov. 2024. ISSN 2447-1801. Disponível em: <Endereço eletrônico>.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

#### Resumo

Tendo em vista a realidade atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) e os objetivos e metas a serem alcançados, este artigo tem por objetivo analisar as políticas de gestão no Plano de Desenvolvimento Institucional no quinquênio de vigência (2014-2018) e o efetivo alcance da gestão para a comunidade. Trata-se de pesquisa bibliográfica e documental com abordagem qualitativa. Como resultados foram encontrados três componentes enunciativos, todos formalmente dirigidos à perspectiva democrática, sendo primeiro por meio das diretrizes, segundo por meio dos objetivos e terceiro através dos mecanismos de monitoramento. Assim, para garantir a efetivação da gestão na perspectiva democrática, tem que se pensar no efetivo alcance das políticas estabelecidas e na superação das práticas autoritárias e centralizadoras.

**Palavras-chave:** Políticas de gestão; Plano de desenvolvimento institucional; Gestão democrática.

#### Abstract

In view of the current reality of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Bahia (IFBA), and the objectives and goals to be achieved, this article aims to analyze the management policies in the Institutional Development Plan for the five-year period (2014-2018) and the effective scope of management for the community. It is a bibliographic and documentary research with a qualitative approach. As a result, three enunciative components were found, all formally directed to the democratic perspective, first through guidelines, second through objectives and third through monitoring mechanisms. Thus, to guarantee the effectiveness of management in a democratic perspective, one has to think about the effective reach of established policies and the overcoming of authoritarian and centralizing practices.

**Keywords:** Management policies; Institutional development plan; Democratic management.

## 1 INTRODUÇÃO

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o documento, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, que identifica a instituição, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve. O conteúdo estruturante do PDI é definido pelo Art. nº 16 do Decreto nº 5.773 de 2006, no qual evidencia-se o perfil institucional, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), a organização didático-pedagógico, o planejamento de oferta de cursos, o funcionamento administrativo e a infraestrutura física (Brasil, 2006).

De acordo com o Decreto nº 5.773/2006 e diretrizes do MEC, a cada cinco anos, as instituições de ensino devem elaborar um novo PDI. No documento devem estar definidas a missão da instituição de ensino, as estratégias para atingir suas metas e objetivos. O cronograma para execução dos objetivos deverá observar a coerência e a articulação entre as diversas ações e a manutenção de padrões de qualidade. É necessário apresentar, ainda, indicadores de desempenho que possibilitem comparar a situação atual e futura. (Brasil, 2002).

Nesse percurso, o presente artigo tem por objetivo analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018) do IFBA, no que se refere às ferramentas propostas para subsidiar o fortalecimento das políticas de gestão, a prática institucional e o seu efetivo alcance à comunidade. Para isto, faz-se necessário compreender os pressupostos que subsidiam as políticas de gestão propostas pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, bem como o nível de integração ou desarticulação entre as políticas propostas e o modo de funcionamento do instituto.

Segundo o PDI (2014-2018), as políticas de gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia fundamentam-se numa perspectiva de gestão democrática (IFBA, 2013). Dessa forma, o IFBA busca seguir as orientações presentes nos textos constitucionais, na lei de bases da educação e nas legislações correlatas.

O encaminhamento metodológico deste trabalho seguiu os passos de uma pesquisa bibliográfica e documental. As análises estão pautadas nos resultados de pesquisa que visou identificar as políticas de gestão propostas no PDI IFBA (2014-2018), firmadas nas bases normativas pactuadas nos textos constitucionais e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBN 9394/96), com vistas ao mapeamento das diretrizes, objetivos e mecanismos de monitoramento da gestão democrática.

O presente trabalho terá como pressupostos os fundamentos conceituais que ancoram a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) bem como a gestão democrática e participativa no contexto da EPT, cujas bases teóricas estão ancoradas em autores como, Marx (1982, 1986), Mészáros (2008), Libâneo *et al.* (2012), Luck (2012), Paro (2001, 2016), Kuenzer (2002), Kuenzer e Grabowski (2006), Frigotto (1989, 1995), Moura, Lima Filho e Silva (2015).

Dentro desse contexto, inicialmente, busca-se discutir a gestão democrática no contexto da EPT. Em seguida, procura-se pensar e problematizar as políticas de gestão pactuadas no PDI. Na sequência, apresenta-se o quadro onde constará a

análise das diretrizes e objetivos propostos no PDI, tanto no sentido de compreendê-los quanto no sentido de fortalecer os mecanismos para efetivá-los em direção à gestão democrática e à formação humana histórico-crítica e emancipadora.

Por fim, foi possível constatar, ao analisar as políticas de gestão propostas no PDI (2014-2018), que, no plano teórico, a instituição fundamenta seus procedimentos numa perspectiva democrática. Entretanto, para que se garanta uma práxis institucional efetivamente participativa, é necessário direcionar o trabalho de maneira democrática e participativa, onde os sujeitos, de maneira coletiva, possam assumir posturas transformadoras e histórico-críticas.

## 2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DA EPT

Pensar a gestão numa perspectiva democrática e participativa significa reconhecer a importância da abertura dos espaços decisórios à toda comunidade escolar e da garantia do exercício da cidadania. Nesse sentido, convém ponderar alguns elementos que compõem a gestão democrática no contexto da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), a fim de caminhar em direção aos preceitos de educação omnilateral, politécnica, integrada e que busque garantir, para além da qualidade do ensino, a formação de atores sociais críticos e participativos.

A Educação Profissional e Tecnológica (EPT), no que estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), é uma modalidade de ensino cujos objetivos estão pautados nas dimensões do trabalho, ciência e tecnologia. Discorrer acerca da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil requer conceber a sua gênese, seu sentido ontológico, sócio-histórico e o seu importante papel enquanto instrumento de superação do status-quo e emancipação humana. Desta forma, é necessário compreender as nuances da EPT, suas bases epistemológicas, como também reconhecer as perspectivas de formação dos trabalhadores pautadas em um projeto educativo integrado direcionado para a emancipação humana.

Segundo Araújo e Rodrigues (2010), as primeiras iniciativas do que hoje se pode conceituar como Educação Profissional tiveram caráter essencialmente assistencialista e de controle social. Superado o caráter assistencialista, retoma-se uma concepção de Educação Profissional presente na contemporaneidade, responsável por atender as necessidades do mercado e satisfazer as demandas do capital. Assim,

Em decorrência, a divisão social e técnica do trabalho constitui-se estratégia fundamental do modo de produção capitalista, fazendo com que seu metabolismo requeira um sistema educacional classista e que, assim, separe trabalho intelectual e trabalho manual, trabalho simples e trabalho complexo, cultura geral e cultura técnica, ou seja, uma escola que forma seres humanos unilaterais, mutilados, tanto das classes dirigentes como das subalternizadas. É claro que isso não ocorre de forma mecânica, mas em uma relação dialética em razão das forças que estão em disputa e que, em alguma medida, freiam parte da ganância do capital. (Moura, Lima Filho, Silva, 2015, p. 3).

Dentro do contexto de atendimento às necessidades do sistema capitalista ressalta-se duas concepções pedagógicas no que tange a educação profissional. Segundo Araújo e Rodrigues (2010), há uma abordagem direcionada aos interesses do capital, pautada na Pedagogia das Competências e outra voltada à classe trabalhadora, fundada em uma filosofia da práxis e para além da educação fragmentada.

Marx, em *Instruções para os delegados do Conselho Central Provisório: as diferentes questões* (Marx, 1982), ao tratar da educação da classe trabalhadora - intelectual, física e tecnológica - reforça a necessidade da formação integral do ser humano:

Por educação entendemos três coisas: Primeiramente: *Educação mental*. Segundo: *Educação física*, tal como é dada em escolas de ginástica e pelo exercício militar. Terceiro: *Instrução tecnológica*, que transmite os princípios gerais de todos os processos de produção e, simultaneamente, inicia a criança e o jovem no uso prático e manejo dos instrumentos elementares de todos os ofícios. (...) A combinação de trabalho produtivo pago, educação mental, exercício físico e instrução politécnica, elevará a classe operária bastante acima do nível das classes superior e média. (Marx, 1982, s.p., grifo do original).

Em vista disso, considera-se oportuno trazer a colocação de Moura, Lima Filho e Silva (2015) a respeito desta passagem, por expressarem de maneira bastante pertinente sobre o tema:

Ao tratar de educação intelectual, física e tecnológica, Marx está claramente sinalizando para a formação integral do ser humano, ou seja, uma formação onilateral. Essa concepção foi incorporada à tradição marxiana sob a denominação de politecnia ou educação politécnica, em virtude das próprias referências do autor ao termo, assim como de grande parte dos estudiosos de sua obra. (Moura, Lima Filho, Silva, 2015, p.1060).

Isto posto, a educação na perspectiva marxiana perpassa pela formação do ser humano em todas as suas potencialidades, em outras palavras, a formação politécnica. Além disso, trata-se também de compreender a forma como se delineia a sociedade capitalista, seus reflexos na dualidade da educação e as atitudes que se fazem necessárias para suplantá-las. Por conseguinte, discorrer a respeito da EPT implica discorrer a respeito dos conflitos e lutas de classes e das formas de superação da hegemonia do capital.

É diante deste contexto, de educação profissional pautada na formação integrada, politécnica e no trabalho enquanto princípio educativo, que se ratifica o princípio da gestão democrática, enquanto instrumento de cidadania na EPT. Ambos os conceitos caminham em direção à formação humana crítica e à emancipação do

trabalhador. Desse modo, compreender o trabalho enquanto princípio educativo no horizonte da classe trabalhadora, requer, segundo Frigotto (1989),

[...] superar a visão utilitarista, reducionista de trabalho. Implica inverter a relação situando o homem e todos os homens como sujeito do seu devir. Esse é um processo coletivo, organizado, de busca prática de transformação das relações sociais desumanizadoras e, portanto, deseducativas. A consciência crítica é o primeiro elemento desse processo que permite perceber que é dentro destas velhas e adversas relações sociais que podemos construir relações, onde o trabalho se torne manifestação de vida e, portanto, educativo. (Frigotto, 1989, p. 8).

Concorda-se com Frigotto (1989) quando ele explicita que o processo de superação das relações sociais desumanizadoras acontece dentro dessas mesmas relações. Além disso, o presente autor reforça que, para superá-las, é necessária, antes de mais nada, a tomada de consciência crítica por parte dos sujeitos. Nesse processo crítico de superação, o trabalho torna-se educativo. Nessa direção, Grabowski (2014) reforça a importância da EPT na formação de cidadãos críticos:

É por isso que, na ótica dos trabalhadores, a educação profissional precisa ser capaz de formar cidadãos críticos e cidadãos competentes. Cidadãos com consciência e criticidade do mundo em que vivem, responsáveis em seus compromissos com esse mundo, mas também, capazes de lutar e reivindicar seus direitos a uma vida melhor e a um mundo diferente, solidário, justo. A formação profissional é uma necessidade dos trabalhadores e de todos os cidadãos produtivos, pois toda ação humana exige capacidade técnica e política, cultura e ciência, sensibilidade e consciência. (Grabowski, 2014, p. 51).

Na perspectiva dos Institutos Federais e da Educação Profissional, Pacheco (2011) reforça a importância da formação de homens e mulheres para o mundo do trabalho através de uma educação que possibilite a participação de todos os envolvidos na escola. Assim,

O que se propõe, então, não é uma ação educadora qualquer, mas uma educação vinculada a um Projeto Democrático, comprometido com a emancipação dos setores explorados de nossa sociedade; uma educação, que assimila e supera os princípios e conceitos da escola e incorpora aqueles gestados pela sociedade organizada. Mais do que isso a comunidade educa a própria escola e é educada por ela, que passa a assumir um papel mais amplo na superação da exclusão social. (Pacheco, 2011, p. 10).

Ao discorrer a respeito das bases conceituais da EPT, compreendemos que não há que se pensar em um projeto educativo integrado sem conceber efetivamente

a união entre trabalho, ciência e cultura e o compromisso com a formação de atores sociais histórico-críticos e emancipados. Certamente, superar as contradições impostas pelo sistema capitalista demanda trabalhar dentro das suas próprias contradições e imposições, buscando garantir o ensino médio integrado para além da pedagogia das competências e da lógica de mercado. Formar sujeitos em todas as suas potencialidades exige considerar que a EPT precisa caminhar, mesmo diante de todas as dificuldades impostas, na direção de um projeto contra-hegemônico que tenha como base uma gestão democrático-participativa, a educação unitária, omnilateral, politécnica e a formação integrada no ensino médio.

Dentro desse contexto, reitera-se a necessidade de se buscar uma gestão democrática em direção à Educação Profissional pautada na formação humana integrada, histórico-crítica e emancipadora. Para isto, faz-se necessário conceber a realidade institucional em consonância com os preceitos democráticos e participativos estabelecidos na legislação do nosso país. A gestão democrática na Educação Profissional e Tecnológica precisa ser alcançada conforme o arcabouço legal propõe.

### 3 AS POLÍTICAS DE GESTÃO NO IFBA

As políticas de gestão do IFBA, para o quinquênio 2014-2018, no que se refere ao plano teórico, fundamentam-se numa perspectiva de gestão democrática (IFBA, 2013). Dessa forma, segundo o PDI, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia busca seguir as orientações presentes nos textos constitucionais, na lei de bases da educação e nas legislações correlatas.

É importante ressaltar que a concepção dessas políticas encontra-se articulada e integrada também ao Projeto Pedagógico Institucional (2013). O Projeto Pedagógico Institucional (PPI), aprovado pelo Conselho Superior do IFBA (CONSUP), através da Resolução nº 86 de 18 de dezembro de 2013, é o documento que “integra os pressupostos filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas e a organização didático-pedagógica da instituição.” (IFBA, 2013, p. 19).

Segundo o PPI, a instituição deverá promover a vivência democrática, buscando a participação da comunidade acadêmica nos processos de planejamento e gestão. Dessa forma, faz-se necessário o entendimento de que este espaço público pertence a todos e que a responsabilidade com o locus público deve ser exercida de maneira ampla, não se reduzindo a ações individuais e valendo-se de políticas de gestão efetivamente responsáveis com este tema (IFBA, 2013).

É nesta perspectiva que o IFBA, no seu Projeto Pedagógico Institucional, assume como princípios balizadores das relações sociais, administrativas e educativas a igualdade e a solidariedade, os valores humanos universais que garantem o respeito, a dignidade e o tratamento com equidade a todos os cidadãos e cidadãs; a inclusão, princípio de respeito às diferenças e o atendimento às necessidades prementes da maioria da população brasileira; e por fim, a democracia, elemento fundante de toda e qualquer ação, individual ou coletiva, desenvolvida na Instituição, não apenas como método de consulta,

mas como método de construção das relações sociais, acadêmicas e administrativas. (IFBA, 2013, p. 19).

Nessa mesma direção, o Conselho Nacional de Educação (CNE), em documento técnico contendo estudo analítico sobre o panorama nacional de efetivação da gestão democrática na Educação Básica no Brasil, explanou:

Pode-se dizer que a implementação da gestão democrática, requer a adoção da abordagem sócio-crítica que demanda integrar teoria e prática, exercitando uma filosofia política de democracia participativa e a emancipação como integrante dos conhecimentos e visão prática consubstanciada na práxis. (CNE, 2014, p. 19).

Considerar esses aspectos implica refletir e executar as diretrizes, os objetivos e os mecanismos de monitoramento estabelecidos no PDI (2014-2018) e PPI (2013), em direção à prática educacional democrático-participativa e ao alcance efetivo das políticas propostas. Dessa forma, segundo Libâneo *et al.* (2012), faz-se necessário reduzir a lacuna que existe entre a concepção e institucionalização das políticas de gestão:

A efetivação da prática de formulação coletiva do projeto pedagógico ainda é, na maior parte dos casos, bastante precária. Vigora mais como um princípio educativo do que como instrumento concreto de mudanças institucionais e de mudanças do comportamento e das práticas dos professores. Em boa parte das escolas, predomina o modelo burocrático de gestão: decisões centralizadas, falta de espírito de equipe, docentes ocupados apenas com suas atividades de aula, relações entre professores e alunos ainda formais e regidas por regras disciplinares. (Libâneo *et al.*, 2012, p. 483).

Do ponto de vista conceitual, Paro (2001), ao discorrer a respeito da realidade das escolas públicas, também salienta o descompasso entre a prática e os conteúdos que versam sobre as políticas públicas em educação. Nesse sentido, há de se convir que não basta estabelecer diretrizes e objetivos para garantir a gestão democrática no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. É necessário, para além dos mecanismos de monitoramento, o acompanhamento e a execução das diretrizes para que sejam efetivamente empregados.

Frigotto (1995), no tocante à política e gestão educacional, manifesta um contundente comentário ao explicitar a forma fragmentária e precária com que se configura o panorama educacional. Ainda nesta senda, Lima (2018) explicita que, para além dos obstáculos políticos e organizacionais, os obstáculos históricos e culturais também têm dificultado a concretização de uma gestão democrática nas escolas.

Ainda a respeito desta questão, destaca-se que a gestão educacional, segundo Luck (2012), precisa envolver três aspectos intimamente relacionados: planejamento, monitoramento e avaliação. Nesse percurso, é importante salientar

que “uma vez implantadas as ações planejadas, torna-se necessário, para a revisão continuada em sua fase de implementação, um contínuo processo de monitoramento e avaliação” (Luck, 2012, p. 29).

À vista disso, considerando a melhora contínua dos processos educacionais, Luck (2012) aponta a Avaliação Institucional como um importante instrumento de gestão. Segundo a autora, a avaliação institucional está a serviço da gestão escolar, “uma vez que esta se constitui no trabalho de organização, orientação e mobilização de esforços e recursos escolares para promover o trabalho educacional com a máxima efetividade possível” (Luck, 2012, p. 28).

Esta colocação de Luck (2012) vem ao encontro dos posicionamentos de Libâneo *et al* (2012). Segundo esses autores, os instrumentos de avaliação, no que se refere ao sistema e organização da escola, podem incentivar e permitir uma maior autorregulação institucional e, conseqüentemente, promover a qualidade do ensino.

Considerando o próprio PDI (2014-2018), no que se refere a algumas diretrizes balizadoras da gestão democrática e, tendo em vista mais uma vez o âmbito conceitual, cabe destacar alguns pontos importantes:

- Constituir o Conselho do campus, composto por representantes eleitos por seus pares;
- Elaborar e revisar os documentos institucionais a exemplo do PPI, PDI, Regimento etc., de modo coletivo e participativo;
- Discutir, amplamente, e instituir o conceito de gestão democrática em todos os espaços de trabalho e instâncias do IFBA
- Manter ciclos periódicos de avaliação e desempenho institucional; Implementar avaliação periódica dos gestores em todos os âmbitos da estrutura institucional;
- Avaliar, anualmente, o desempenho dos ocupantes de chefias, coordenações, departamentos e diretorias dos campi; (IFBA, 2014, p.126).

Conforme se observa no PDI (IFBA, 2014), há alusão aos aspectos fundamentais para o alcance das diretrizes para uma gestão democrática. Nas diretrizes dispostas, incluem-se desde a elaboração dos conselhos de campus, passando pela revisão do PDI e PPI de modo coletivo e colaborativo até a avaliação institucional.

Grabowski (2014), ao referir-se ao princípio da gestão democrática, reforça a importância da participação da comunidade em conselhos escolares:

[...] um dos componentes desta gestão é a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. O convite à participação, o princípio da gestão democrática, a colaboração recíproca entre as diferentes esferas de governo entre si e com a sociedade civil repõem o papel dos Conselhos em outra dimensão. A criação de uma cultura democrática que vá desde os

Conselhos Escolares até os órgãos normativos de maior âmbito de aplicabilidade exige uma postura de aceitação de concepções e, com isto, o respeito aos pontos de vista diferentes. (Grabowski, 2014, p. 9).

Dentro desse contexto, do ponto de vista institucional, também se faz necessário repensar a forma como se configuram os mecanismos de participação nos órgãos de representação colegiados e deliberativos. Não se pretende aqui desqualificar tais órgãos, mas enaltecer a importância dos mesmos na promoção da gestão democrática. Destarte, convém ressaltar que esses “mecanismos de participação deliberativas são entendidos como lugares ou instâncias institucionalizadas onde as pessoas deliberam sobre assuntos de interesse público” (Streck; Adams, 2006 *apud* Nardi, 2018).

Neste cenário, o Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia prevê que, conforme necessidades específicas, poderão ser constituídos órgãos colegiados de natureza normativa e consultiva e comissões técnicas e/ou administrativas (IFBA, 2009). Dessa forma, considerando o papel de algumas comissões propostas no PDI, há que se considerar a função efetiva das mesmas, em cada campus, enquanto interlocutoras e no sentido de incentivar e mobilizar os servidores e estudantes para a ampla participação nas matérias, debates e coordenação dos projetos.

Em outras palavras, as comissões instituídas devem, para além dos seus membros, considerar a participação coletiva e integrada de toda a comunidade, propiciando momentos de discussões, apreciação dos documentos com os seus pares e a garantia de atuação participativa, com incentivo à cooperação fomentada por diversos meios disponibilizados nos campi: assembleias, reuniões presenciais, endereço eletrônico institucional, correio eletrônico, mural, dentre outras ferramentas.

No que concerne às políticas de gestão na perspectiva do PDI (2014-2018), vale ressaltar que o mesmo compromisso em direção à perspectiva democrática é exposto no PPI (2013):

Aprofundar a democratização dos espaços institucionais é garantir o compromisso com a educação pública, laica, gratuita, inclusiva e com qualidade social, tornando transparentes nossas relações com a “coisa pública”. A ideia de que a democratização pode inviabilizar a administração é superada pela prática do diálogo e pelo respeito às diferenças. Esta mudança estrutural na gestão transforma a instituição em espaço de permanente debate, como também em local onde se processa a síntese democrática necessária à construção de uma educação referenciada nas demandas sociais e na diversidade presente, de forma geral na sociedade, e, particularmente, no IFBA. (IFBA, 2013, p. 19).

Neste cenário, Paro (2016) expõe que o processo de participação na perspectiva democrática não ocorre de maneira automática; em outros termos, faz parte de um processo histórico que precisa ser pensado e construído coletivamente.

É nesse sentido que se concorda com o referido autor quando ele reforça a necessidade de instaurar mecanismos institucionais que promovam e incentivem o exercício democrático na escola pública.

Ainda no que diz respeito aos mecanismos institucionais para o exercício da democracia, Paro (2016) traz uma importante reflexão no que se refere aos determinantes internos à escola. Para ele, esses determinantes são muitas vezes obstáculos frente à participação na gestão da escola pública. O autor nomeia um desses determinantes como condicionantes institucionais:

Dentre os condicionantes internos da participação na escola, os de ordem institucional são, sem dúvida nenhuma, de importância fundamental. Diante da atual organização formal da escola pública, podemos constatar o caráter hierárquico da distribuição da autoridade, que visa a estabelecer relações verticais, de mando e submissão, em prejuízo de relações horizontais, favoráveis ao envolvimento democrático e participativo. (Paro, 2016, p. 57).

Assim, considerando as especificidades, complexidade e importância do Plano de Desenvolvimento Institucional, compreende-se que o alcance das políticas de gestão sob o prisma democrático demanda um esforço coletivo e compartilhado, no qual haja uma participação coletiva e integrada de toda a comunidade em direção à realização eficiente dos objetivos da instituição escolar. Objetivos estes que se dirigem para a educação, formação das pessoas e uma gestão participativa.

#### **4 A GESTÃO DEMOCRÁTICA FRENTE AO PDI: DIRETRIZES, OBJETIVOS E MECANISMOS DE MONITORAMENTO**

Considerando as políticas de gestão estabelecidas pelo PDI (2014-2018) do IFBA, há que se analisar as diretrizes, objetivos e mecanismos propostos e a consonância com a prática educacional democrática e participativa. Assim, segundo o referido documento institucional, os pressupostos que subsidiam as políticas de gestão propostas pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia têm como fundamento a gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

Nesta senda, a elaboração do PDI tem como referência principal a Carta Magna, que trouxe significativos avanços para a educação, dentre eles a gestão democrática (art. 206). Além disso, o PDI também se direciona com base na Lei nº 9.394/1996 (Brasil, 1996), que versa sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, encaminhando aos estabelecimentos de ensino a elaboração e execução de suas propostas pedagógicas (art. 12, inciso I) e destacando a participação da comunidade escolar na elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino (art. nº14).

Na intenção de apresentar maior subsídio sobre o tema, explicita-se que, do ponto de vista histórico, a gestão democrática da educação escolar pública encontra

as suas raízes após o período ditatorial (1964-1985). O período significou um importante movimento de lutas em prol da redemocratização, onde cidadania, participação, autonomia e democracia começaram a fazer parte do rol dos princípios norteadores da gestão democrática, instituídos mais tarde pela Constituição Federal de 1988. Assim, a presença desse dispositivo na Constituição Federal possibilitou que a matéria fosse ampliada e retomada nas leis complementares e nas normas dos sistemas de ensino.

Nesta conjectura, no que se refere à dimensão legal, a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/1996) foram os primeiros documentos que contemplaram o debate acerca da Gestão Democrática no Brasil, abrindo espaço para um novo cenário de fortalecimento e criação de políticas voltadas à gestão escolar democrática.

Ao refletir a respeito da dificuldade em democratizar a gestão da escola pública, Lima (2018) explicita:

Apesar da consagração legal no plano das orientações para a ação – desde os textos constitucionais, passando pelas leis de bases da educação, até à legislação ordinária e aos discursos políticos –, a gestão democrática da escola pública permanece como uma realização difícil de alcançar no plano da ação organizacional efetiva, em cada escola concreta. (Lima, 2018, p. 1).

Todavia, no que se refere à gestão democrática no contexto do IFBA, se por um lado as políticas de gestão constam explícitas no corpo do documento, por outro, percebe-se que o tema sugere maiores debates e reflexões no plano prático. Para isso, estabelece-se a relevância do debate acerca das políticas propostas, devendo ser avaliadas sistematicamente e revisadas de maneira coletiva. Assim, faz-se necessário consolidar as políticas de gestão no IFBA, conforme postulam os princípios da educação nacional dispostos na Constituição Federal, na LDBN 9.394/96 e nas legislações correlatas.

Lima (2018), ao buscar respostas frente à dificuldade em democratizar a gestão da escola pública, encontra uma delas nas raízes históricas no contexto dos regimes ditatoriais que marcaram profundamente o Brasil e Portugal, caracterizando uma organização tradicionalmente resistente à democracia.

Assim, tendo por pressuposto que as diretrizes, objetivos e mecanismos de monitoramento da gestão constituem lugares ou ferramentas destinadas à materialização da gestão democrática no ensino público, consoante princípios legalmente firmados, importa verificar no Quadro 1 a diversidade e a incidência desses pressupostos gestionários em correlação aos princípios democráticos.

**Quadro 1:** Diretrizes, objetivos e mecanismos de monitoramento da gestão democrática conforme PDI do IFBA (2014-2018)

Diretrizes da gestão democrática	Objetivos da gestão democrática	Mecanismos de monitoramento da gestão democrática
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir o Conselho do Campus, composto por representantes eleitos por seus pares;</li> <li>• Elaborar e revisar o Projeto Pedagógico Institucional de modo coletivo e participativo;</li> <li>• Realizar anualmente, com cada segmento de profissionais, seminários integrativos que possibilitem o partilhar de experiências e construção de uma unidade de ação nestes segmentos com aval das Pró-Reitorias e/ou Diretorias Sistêmicas;</li> <li>• Realizar, no âmbito das Pró-Reitorias e Diretorias Sistêmicas, seminários para discussões, proposições de ações prioritárias e critérios objetivos/perfis para ocupação de funções;</li> <li>• Estabelecer o planejamento participativo anual com todos os segmentos da Instituição para definir as atividades da gestão, com tratamento igualitário para todos os cursos/setores;</li> <li>• Divulgar leis e normas da educação no âmbito da instituição, promovendo estudos e reflexões na observância de sua aplicabilidade;</li> <li>• Discutir amplamente e instituir o conceito de gestão democrática em todos os espaços de trabalho e instâncias do IFBA;</li> <li>• Assegurar os espaços de atuação das entidades representativas dos estudantes e servidores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir para uma gestão democrática um projeto de instituição que garanta a participação efetiva dos diferentes segmentos e da comunidade em geral;</li> <li>• Promover a gestão com foco no atendimento às necessidades da sociedade;</li> <li>• Construir e implementar um modelo de gestão democrática;</li> <li>• Gerir e manter controle sobre os recursos públicos necessários ao bom desempenho da gestão;</li> <li>• Buscar a profissionalização no atendimento e do serviço público no IFBA com a melhoria qualitativa da força de trabalho;</li> <li>• Apoiar os órgãos de controle na prevenção e combate à corrupção, fortalecendo a auditoria interna, controle interno administrativo e a correição;</li> <li>• Fortalecer ações em defesa dos princípios éticos no ambiente de trabalho;</li> <li>• Articular os segmentos do IFBA para o fortalecimento da Instituição como referência no ensino, na pesquisa e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamentações transparentes e isonômicas sobre as políticas de qualificação, afastamento, transferências, mudanças de regime de trabalho, bolsas, auxílios, projetos de pesquisa e extensão, etc.;</li> <li>• Combate ao assédio moral;</li> <li>• Controle institucional geral e local sobre as indicações dos diretores pró-tempore;</li> <li>• Funcionamento regular do conselho de campus;</li> <li>• Transparência e democratização da gestão dos recursos do instituto;</li> <li>• Critérios públicos e transparentes para a indicação de cargos comissionados nas áreas administrativas;</li> <li>• Rediscussão ampla na comunidade interna sobre o Termo de Acordo e Metas assinado pelo CONIF e IFBA, inclusive passando pelas instâncias competentes do IFBA;</li> <li>• Implantar e aperfeiçoar a Ouvidoria e Correição no IFBA em todos os seus campi;</li> <li>• Promover todo e qualquer tipo de informação, dentro dos limites legais, referente ao funcionamento dos Campi para as três categorias (docentes, técnico-administrativos e discentes).</li> <li>• Incentivar a discussão dos diferentes assuntos referentes à Instituição</li> </ul>

	extensão, no âmbito regional;	pelas comunidades interna
--	-------------------------------	---------------------------

Fonte: Elaborado com base nos dados do PDI IFBA (2014-2018).

**Quadro 2:** Diretrizes, objetivos e mecanismos de monitoramento da gestão democrática conforme PDI do IFBA (2014-2018)

Diretrizes da gestão democrática	Objetivos da gestão democrática	Mecanismos de monitoramento da gestão democrática
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir comitê coordenador da implementação do Projeto Pedagógico-Institucional com representação de todos os segmentos do IFBA;</li> <li>• Criar mecanismos que dêem maior agilidade às respostas a solicitações dos estudantes;</li> <li>• Manter ciclos periódicos de avaliação e desempenho institucional;</li> <li>• Implementar avaliação periódica dos gestores em todos os âmbitos da estrutura institucional;</li> <li>• Avaliação anual do desempenho dos ocupantes de chefias, coordenações, departamentos e diretorias de campus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificação nos processos de atendimento ao cidadão;</li> <li>• Ampliar os fóruns de participação da comunidade interna e externa.</li> <li>• Manter o controle da programação plurianual do orçamento e o aperfeiçoamento dos mecanismos de avaliação;</li> <li>• Ampliar os fóruns de participação da comunidade interna e externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorização à implantação (na sua plenitude) do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV) no IFBA;</li> <li>• Discutir e implantar em todos os campi do IFBA o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), de acordo com as orientações do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) do Poder Executivo Federal;</li> <li>• Formular, em conjunto com as Pró-Reitorias, manual de orientação, contendo as bases legais, os instrumentos jurídicos próprios, modelos de minutas e os trâmites processuais para formalização de parcerias entre o IFBA e o setor produtivo e outras instituições;</li> </ul>

Fonte: Elaborado com base nos dados do PDI IFBA (2014-2018).

De acordo com a apresentação do Quadro 1, constata-se que a primeira coluna traz algumas diretrizes balizadoras da gestão democrática. A segunda coluna diz respeito aos objetivos, enquanto fins que se desejam atingir. Já a terceira coluna remete, respectivamente, aos mecanismos de monitoramento da gestão democrática.

No conjunto de 43 diretrizes contidas no PDI, a gestão, entendida como um dos níveis em que devem figurar mecanismos de democratização da educação pública, foi enfocada em 14 pontos do documento, conforme explicitada no quadro. Uma breve incursão nos principais desdobramentos dessas diretrizes pode ser realizada, considerando-se alguns aspectos que melhor devem ser considerados na prática institucional.

Não perdendo de vista o debate produzido, importa, em estudos posteriores, verificar a materialização dessas diretrizes e a incidência delas na intenção de garantir condições mais alargadas de instrumentalização do princípio da gestão democrática no IFBA.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou analisar as políticas de gestão no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, durante o período 2014-2018. O PDI, segundo IFBA (2013), é o documento que tem o intento de nortear os projetos institucionais, bem como explicitar as diretrizes gerais que irão possibilitar o cumprimento da missão do Instituto e do seu conseqüente desenvolvimento.

A construção do PDI tem como embasamento a Constituição Federal de 1988, que trouxe avanços significativos para a área de educação, dentre eles a gestão democrática do ensino público (art. nº 206). Seguindo este mesmo percurso, a LDBN (Lei nº 9394/1996), em seu artigo 3º, explicita que o ensino será ministrado, dentre outros princípios, com base na “VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”, remete aos estabelecimentos de ensino a elaboração e execução de suas propostas pedagógicas (art. nº 12, inciso I) e que destaca a participação da comunidade escolar na elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino. (Brasil, 1996, art. nº 14).

Ao analisar as políticas de gestão propostas no PDI (2014-2018), identificou-se que, no plano teórico, a instituição busca fundamentar seus procedimentos numa perspectiva democrática. Entretanto, para efetivar na prática institucional a perspectiva democrática, é necessário direcionar o trabalho de maneira democrática e participativa, onde os sujeitos, de maneira coletiva, possam assumir posturas transformadoras e histórico-críticas.

Assim, importa ponderar, discutir e elaborar o PDI, não enquanto instrumento pautado na burocratização, mas enquanto instrumento de gestão, que possibilite o desenvolvimento e a integração do planejamento institucional em todas as suas dimensões. Além disso, há de se considerar que o grande desafio imposto ao PDI está em realizá-lo, além dos desdobramentos dos planos teóricos e legislativos, na prática institucional. Para tanto, é necessário reconhecê-lo enquanto uma importante ferramenta de gestão.

Nesse contexto, apesar de se reconhecerem as importantes conquistas firmadas nas disposições legais na perspectiva da gestão democrática, convém ressaltar que as orientações para a prática presentes nos textos constitucionais, na lei de bases da educação e nos documentos institucionais ainda são consideradas de

difícil alcance no que se refere ao plano da participação efetiva e da práxis social. Segundo Marx,

É na práxis que o homem deve demonstrar a verdade, isto é, a realidade e o poder, o caráter terreno do seu pensamento. A disputa sobre a realidade ou não realidade de um pensamento que se isola da práxis, mas questão puramente escolástica (Marx, 1986, p. 126).

É primordial superar os desafios no que tange às práticas autoritárias e centralizadoras presentes nas instituições públicas. Seguir em direção à gestão democrática participativa exige luta contra as práticas excludentes, ainda presentes na instituição de ensino. Pensar e alcançar condições político-institucionais democráticas exige ruptura com processos gestionários autoritários. O fortalecimento das políticas de gestão no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFBA (2014-2018) pressupõe um compromisso coletivo.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Ronaldo Marcos de Lima; RODRIGUES, Doriedson do Socorro. Referências sobre práticas formativas em Educação Profissional: O velho travestido de novo frente ao efetivamente novo. **Boletim Técnico Senac: a R. Educ. Prof.** Rio de Janeiro, v. 36, n. 2, maio/ago. 2010
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 01 maio 2019.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio 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. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 maio 2006.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento Institucional/Diretrizes para elaboração.** Brasília, DF, MEC/SESu, jun.2002. Disponível em <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso em: 01 maio. 2019
- FRIGOTTO, Gaudêncio. **Trabalho, Conhecimento, Consciência e a Educação do Trabalhador: Impasses Teóricos e Práticos.** In: GOMEZ, Carlos M. Trabalho e Conhecimento: Dilemas na Educação do Trabalhador. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a Crise do Capitalismo Real.** São Paulo: Cortez Editora, 1995.
- GRABOWSKI, Gabriel. **Gestão e planejamento da educação profissional e tecnológica** [recurso eletrônico] / Gabriel Grabowski. – Curitiba : Instituto Federal do Paraná, 2014. - (Coleção formação pedagógica; v. 6).

- IFBA. **Estatuto do IFBA**. Salvador: IFBA, 2009. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/institucional2/documento/pdi/normas-e-leis/estatuto-do-ifba.pdf/view>. Acesso em: 03 maio 2019.
- IFBA. **Plano de desenvolvimento institucional - PDI 2014/2018**. Salvador, Ba: IFBA, 2014. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/menu-de-apoio/paginas-menu-de-apoio/pdi-2014-2018-publicado-pelo-consup-17-02-2017.pdf>. Acesso em: 01 maio 2019.
- IFBA. **Projeto pedagógico institucional**. Salvador, Ba: IFBA, 2013. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/proen/PPIIFBA.pdf>. Acesso em: 01 maio 2019.
- IFBA. **Regimento Geral do IFBA**: aprovado pela Resolução nº 26 do CONSUP, em 27/06/2013. Salvador: IFBA, 2013. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/salvador/institucional/documentos/regimento-do-ifba.pdf/view>. Acesso em: 01 maio 2019.
- KUENZER, Acácia Zeneida. Exclusão Includente e Inclusão Excludente: a nova forma de dualidade estrutural que objetiva as novas relações entre trabalho e educação. In: LOMBARDI, José Claudinei; SAVIANI, Dermeval; SANFELICE, José Luis(orgs). **Capitalismo, Trabalho e Educação**. Campinas: Autores Associados, 2002, p.77-96.
- KUENZER, Acácia Zeneida; GRABOWSKI, Gabriel. Educação Profissional: desafios para a construção de um projeto para os que vivem do trabalho. **Perspectiva**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 297–318, 2006. DOI: 10.5007/%x.
- LIBÂNEO, José Carlos *et al.* **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 edição revista e ampliada. São Paulo: Cortez Editora, 2012.
- LIMA, L. C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 129, p. 15-28, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/v34n68/0104-4060-er-34-68-15.pdf>. Acesso em: 01 maio 2019.
- LUCK, H. **Perspectivas da avaliação institucional da escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. Série Cadernos de Gestão, vol VI.
- MARX, Karl. **Instruções para os delegados do Conselho Central Provisório: as diferentes questões**. Lisboa: Avante Edições, 1982. Disponível em: <https://www.marxists.org/portugues/marx/1866/08/instrucoes.htm>. Acesso em: 16 maio 2019.
- MARX, Karl. **Teses sobre Feuerbach**. In: MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. *A ideologia alemã*. São Paulo: Ciências Humanas, 1986, p. 125-128.
- MÉSZÁROS, Istvan. **A educação para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2008. Disponível em: [http://www.gepec.ufscar.br/publicacoes/livros-e-colecoes/livros-diversos/a-educacao-para-alem-do-capital-istvan-mezaros.pdf/at\\_download/file](http://www.gepec.ufscar.br/publicacoes/livros-e-colecoes/livros-diversos/a-educacao-para-alem-do-capital-istvan-mezaros.pdf/at_download/file) Acesso em: 15 maio 2019.
- MOURA, Dante Henrique, LIMA FILHO, Domingos Leite, Mônica Ribeiro, SILVA. Politecnicidade e formação integrada: confrontos conceituais, projetos políticos e contradições históricas da educação brasileira. **Revista Brasileira de Educação** v.

20 n. 63 out.-dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v20n63/1413-2478-rbedu-20-63-1057.pdf> Acesso em: 15 maio 2021.

NARDI, Elton Luiz. Gestão democrática do ensino público na educação básica: dimensões comuns e arranjos institucionais sinalizados em bases normativas de sistemas municipais de ensino. **Educação em revista** [online]. 2018, vol.34, n.68, p.123-136. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0104-40602018000200123&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-40602018000200123&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 01 maio 2021.

PACHECO, Eliezer. **Institutos Federais Uma revolução na educação profissional e tecnológica**, 2011

PARO, Vítor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Editora Xamã, 2001

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4 ed. - obra revista e atualizada. São Paulo: Cortez Editora, 2016.