

A ATUAÇÃO DE GESTORES NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Janete Otte
Lia Joan Nelson Pachalski
IFSul - Brasil
janeteotte@ifsul.edu.br
liapachalski@ifsul.edu.br

A Constituição Federal de 1988 do Brasil definiu a gestão democrática como princípio norteador nos sistemas de ensino e nas instituições escolares. Com isso, foram criados diferentes mecanismos para garantir a participação da comunidade escolar nos diferentes níveis de tomada de decisão.

Este movimento, que já foi antecipado pelo clamor de diversos setores da sociedade que se organizaram em associações, protestos, comissões e experiências de gestão democrática em algumas escolas, ratificado na Constituição, trouxe aos gestores escolares uma nova perspectiva de trabalho e desafios para gerir esses mecanismos que possibilitam um maior nível de participação nas decisões sobre o ensino, tanto nos níveis pedagógicos quanto administrativos e estruturais.

A política pública que conduz os movimentos que ocorrem na educação brasileira e no mundo é orientada por princípios dos mais diversos. A análise de uma política pública precisa ser feita na sua totalidade, desde o seu pensar, afetado pelas influências externas e internas dos poderes que tem interesse sobre ela, passando pela construção do texto escrito e chegando a sua aplicação prática e nos resultados que afetam as pessoas e, por conseguinte, na sociedade em que ela está inserida, ou seja, em todos os contextos (BOWE, BALL e GOLD, 1992).

A política da educação profissional sofre alterações na forma de atuação, tipos de oferta de ensino, qualificação necessária do grupo docente e o público alvo a ser atendido, desde a criação das escolas de Artes e Ofícios, em 1909, passando pela institucionalidade de Escola Técnica, depois de Centro Federal de Educação Tecnológica e, hoje, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs). A cada mudança, foram se extinguindo algumas coisas e se abrindo novas possibilidades de atuação na educação. Hoje, os IFs oferecem a verticalização do ensino, assim pode-se oferecer desde cursos de

formação inicial e continuada, cursos técnicos de nível médio, graduação até a pós-graduação *stricto* e *lato sensu*. Uma mixagem de políticas educacionais que exigiram que os processos fossem se atualizando, como a construção de documentos legais exigidos pela Lei, que prevê a participação da comunidade acadêmica, interação de trabalhos entre ensino, pesquisa e extensão.

O presente trabalho traz reflexões sobre o tema da participação da comunidade e o olhar dos gestores que atuaram em um determinado contexto histórico durante a construção desses documentos institucionais a partir da nova legalidade nas instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil.

Para este trabalho, convidamos oito gestores de campus do então Centro Federal de Educação Tecnológica, o qual foi transformado em Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul¹), pela lei 11.892/2008.

Pensando nesta transição histórica, dialogamos com ex-gestores da instituição que tivessem tido a experiência de passar pela transformação institucional e organizar o processo de criação dos novos documentos. Dos oito convidados, seis aceitaram o convite, portanto, tivemos a participação de pessoas envolvidas na gestão dos campus Pelotas, Sapucaia do Sul e Charqueadas. Dentre os gestores participantes, dois foram posteriormente eleitos reitores da instituição.

A inquietação que levou a esse diálogo foi sobre como se deu a participação da comunidade e dos gestores durante o momento da construção do primeiro PDI e sobre a influência das tecnologias posteriormente, nessa participação, as quais foram assumindo papel cada vez mais protagonista durante os anos seguintes, em especial durante a COVID-19.

Tendo em vista a importância da linguagem para a compreensão dos movimentos e jogos de poder das políticas educacionais, pensamos em algumas questões norteadoras: Como você percebeu a participação da comunidade acadêmica na construção do PDI? Como você avalia o uso das ferramentas tecnológicas atualmente - elas mobilizam ou desmobilizam as pessoas nos processos democráticos, principalmente na construção de documentos, envolvendo a participação da comunidade? Qual foi seu papel como gestor

¹ Para mais informações sobre a transformação em IFSul e a criação dos seus campus acessar <http://www.ifsul.edu.br/historico>.

e sua participação nas comissões, no processo de construção dos documentos institucionais?

Durante a conversa, foram feitas anotações das respostas, para que pudéssemos refletir e buscar a emergência de novos sentidos desses discursos. Tendo como referência a Análise Textual Discursiva de Moraes e Galiazzi (2020), agrupamos as respostas em unidades/categorias, a partir do qual pudemos observar como se deu esse movimento democrático de participação. Passamos a descrever as categorias a seguir.

Marco histórico de democracia

As pessoas viveram muito tempo impedidas de opinar e participar de processos decisórios e nas definições dos rumos da nação brasileira e isso também acontecia nas Instituições públicas de ensino, no entanto, este processo se rompeu em um dado momento. Fato este que aconteceu, inclusive, dentro das Instituições de Ensino, como foi o caso do CEFET-RS, hoje IFSul na década de 2000, quando a comunidade acadêmica foi possibilitada através da legislação, a fazer parte do processo.

Percebemos, nas falas dos participantes do grupo de gestores entrevistados, os pontos negativos e positivos deste momento de mudança de direção acontecido, como neste depoimento de um ex-diretor geral: “Com a chegada do IFSul, muda a institucionalidade. Nunca se trabalhou com tanta democratização. Não sabíamos nem como fazer, mas o PDI foi um marco de tudo que se segue a posteriori....”

Noção de pertencimento

Segundo Touraine (1994), não é possível existir democracia se não houver consciência de pertencimento a uma coletividade, o que foi possível observar nas falas dos diretores: “Não acreditavam que isso ia “dar em algo”. ...não acreditavam muito que aquelas contribuições poderiam ser a futura realidade dos IFs. (Antes), a expressão democracia era terrível, só tínhamos que fazer, não tínhamos o direito de pensar. A participação da comunidade foi tornando cada vez mais significativa a vontade de participação dos servidores.”

A comunidade, primeiramente descrente da possibilidade de participação e efetivo resultado disso, se sentiu pertencente e ao mesmo tempo responsável, quando teve oportunidade de criar um documento conjunto de planejamento para a instituição.

Sensação de esvaziamento e/ou distanciamento

Observamos que a categoria anterior sobre sensação de pertencimento agora parece inverter, com o uso excessivo de tecnologias para buscar a participação na construção de documentos e outros temas na instituição, como comentado: “Acho que as coisas boas são aquelas que se sedimentam nas entrelinhas, no cafezinho, no insight dos encontros. As ferramentas tecnológicas afastaram totalmente essa possibilidade. É prático, posso estar em qualquer lugar, MAS está havendo um exagero nessa concepção e a tecnologia é necessária, mas ela jamais poderia substituir o convívio das pessoas.” Essa fala ecoa com princípios fundamentais de tomadas de decisão democráticas, as quais “caracterizam-se por nascerem do diálogo, da liberdade, da negociação e da valorização racional da opinião de todos” (GUERRA, 2002, p. 79). O uso das tecnologias em excesso, ou não preparado para um fim específico, dificulta a participação com diálogo e dialética.

Organização do espaço e estrutura escolar.

Os diretores tiveram um papel fundamental na organização pedagógica e incentivo da prática democrática durante o processo de construção de documentos. Ao passo que a lei instituiu a possibilidade da própria escola definir como organizar a construção do documento, sem a atuação e engajamento do gestor, isso não aconteceria de forma democrática, pois não era prática habitual da comunidade escolar. Como relatou um dos diretores de campus: “Tínhamos que dizer para as pessoas que era a oportunidade de nós construirmos. Tínhamos que explicar que havia contribuição de outros campi e da reitoria, que não era só do campus x ou y. Que o documento teria a visão do campus, mas teria a contribuição de todos para a elaboração final. No início, a comissão central veio nos auxiliar para construir.”

Essas emergências discursivas trazem evidências sobre a importância dos processos democráticos na instituição escolar, com depoimentos fortes sobre a sensação de pertencimento das pessoas e a grata surpresa pela possibilidade de efetiva participação na construção dos novos documentos institucionais. Outro ponto observado foi sobre o papel fundamental dos gestores na condução do processo. A visão dos gestores em cada momento foi importante para trazer a comunidade junto na participação e construção do planejamento. Entendemos que este é um ciclo dinâmico, considerando os contextos de influência, texto e atuação/prática - bem como os de resultado e estratégia, propostos por Bowe, Ball e Gold (1992), pois após esse momento inicial da nova institucionalidade, podemos observar outros movimentos e rupturas, como mencionado, sobre o uso

excessivo das tecnologias. Nesse sentido, consideramos que é importante mantermos olhares atentos para o ciclo das políticas que produzem sentidos e relações de poder temporais e dinâmicos.

Referências

BOWE, R.; BALL, S.; GOLD, A. **Reforming education & changing schools: case studies in policy sociology**. London: Routledge, 1992.

GUERRA, M. **Os Desafios da Participação: desenvolver a democracia na escola**. Porto: Porto Editora, 2002.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. **Análise Textual Discursiva**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2020.

TOURAINE, A. **Qué es la democracia?**. Madrid: Ed. Temas de Hoy, 1994.