

# Limites e possibilidades da gestão democrática: uma análise a partir do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais

*Limits and possibilities of democratic management: an analysis based on the daily life of the Federal Institute of Northern Minas Gerais*

*Límites y posibilidades de la gestión democrática: un análisis desde el Instituto Federal del Norte de Minas Gerais*

JOSILENE DE FATIMA CARDOSO DE SÁ<sup>1</sup>

DANIEL CALBINO PINHEIRO<sup>2</sup>

GERUZA TOMÉ SABINO<sup>3</sup>

**Resumo:** Buscou-se compreender, com base em Freire (1991; 1996; 2013), Paro (1986) e Souza (2009), os desafios para o avanço da gestão democrática no cotidiano dos Institutos Federais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, documental, bibliográfica, realizada a partir de entrevistas com os atores da comunidade acadêmica. Não obstante às conquistas legais na equidade dos conselhos, as participações ainda são marcadas por limitadas práticas substantivas. Por outro lado, apontam-se possíveis caminhos para a efetividade da gestão democrática, a partir de proposições dos próprios sujeitos envolvidos.

**Palavras-chave:** Democracia radical; Participação; Gestão escolar.

**Abstract:** *We sought to understand, based on Freire (1991; 1996; 2013), Paro (1986), and Souza (2009), the challenges to the advancement of democratic management in the daily life of Federal Institutes. This is a qualitative, documentary, bibliographical research based on interviews with actors from the academic community. Despite legal achievements in the equity of councils, participation is still marked by limited substantive practices. On the other hand, possible paths for the effectiveness of democratic management are highlighted, based on propositions from the subjects involved.*

**Keywords:** *Radical democracy; Participation; School management.*

1 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6662-2660>. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Programa de Mestrado em Educação. Diamantina, MG, Brasil.

2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8260-6126>. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Programa de Mestrado em Educação. Diamantina, MG, Brasil.

3 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2247-0869>. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Departamento de Computação. Programa de Mestrado em Educação. Diamantina, MG, Brasil.

**Resumen:** *Buscamos comprender, a partir de Freire (1991; 1996; 2013), Paro (1986) y Souza (2009), los desafíos para el avance de la gestión democrática en el cotidiano de los Institutos Federales. Se trata de una investigación cualitativa, documental y bibliográfica, realizada a partir de entrevistas a actores de la comunidad académica. A pesar de los logros legales en materia de equidad de los consejos, la participación todavía está marcada por prácticas sustantivas limitadas. Por otro lado, se señalan posibles caminos para la efectividad de la gestión democrática, a partir de propuestas de los propios sujetos involucrados.*

**Palabras clave:** *Democracia radical; Participación; Gestión escolar.*

## INTRODUÇÃO

A temática relativa à gestão democrática nas instituições educacionais, apesar de possuir uma tradicional agenda de pesquisa na literatura (Silva; Farias; Rothen, 2015; Esquinsani, 2021), nos últimos anos tomou a centralidade nas pautas partidárias da sociedade brasileira. Isso ocorreu, uma vez que as ações do Legislativo e do Governo Federal provocaram situações de tensão na seara da gestão democrática, especialmente ao propor e/ou realizar diversas ingerências.

No Legislativo, dos quatorze Projetos de Lei que tramitam no Congresso, é possível constatar que dez deles foram protocolados nos últimos três anos e com proposições que podem indicar profundos retrocessos aos aspectos formais já conquistados na gestão democrática, em especial na realidade dos Institutos e Universidades Federais. Dentre eles, a proposição, pela Câmara dos Deputados, dos seguintes projetos de leis: PL 2699/2011 (Brasil, 2011), que põe fim às eleições diretas, atribuindo o poder de escolha dos reitores a um comitê específico; PL 1929/2019 (Brasil, 2019), que atribui o poder de escolha dos reitores exclusivamente ao Presidente da República; e PL 824/2021 (Brasil, 2021), que põe fim às eleições diretas, atribuindo o poder de escolha dos reitores ao Senado.

No Executivo, em 2018, a Nota Técnica nº 400 (Ministério da Educação, 2018) expedida no Governo Michel Miguel Temer, modificou as regras de democracia interna no processo de escolha dos reitores, enquanto no Governo do Presidente Jair Messias Bolsonaro, ocorreu a quebra da tradição, que vinha desde 2003, de nomear como reitores os primeiros colocados nas eleições realizadas pelos colegiados máximos das instituições. Como consequência, os quatro anos seguintes foram marcados por mais de 26 ingerências nos pleitos eleitorais das reitorias (Parentoni et al., 2022).

Enquanto os Institutos Federais não passaram ilesos às ingerências, a sua estrutura organizacional, respaldada pela Lei 11.892/08, mostrou-se importante para a relativa autonomia política em períodos de turbulências, haja vista que a respectiva Lei garante que o candidato mais votado seja escolhido exclusivamente pela comunidade acadêmica, já que não exige a elaboração de listas tríplexes (Brasil, 2008).

Outra singularidade na legislação dos Institutos Federais é que são as únicas instituições de ensino que, atualmente, possuem um arcabouço legal que permite a paridade entre os atores da comunidade acadêmica para os pleitos eleitorais e para os conselhos universitários (Brasil, 2008).

No entanto, se os mecanismos institucionais são importantes para a viabilidade da gestão democrática, estes, apenas por si, não garantem a sua efetividade (Campelo Jr. *et al.*, 2021; Silva; Ribeiro, 2022), uma vez que os aspectos culturais, sociais e materiais também são condicionantes de suas práticas (Lima, 2018). Portanto, para o avanço da gestão democrática nas instituições de ensino, cabe também o esforço de compreender as suas fronteiras limitantes e as suas possibilidades.

Baseando-se nessa perspectiva, o presente trabalho visa compreender de que forma a gestão democrática se manifesta no cotidiano do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. Portanto, mesmo diante das conquistas legais, quais são os atuais desafios a serem superados na instituição para o avanço da gestão democrática?

Para a realização do objetivo, o trabalho recorrerá a uma base conceitual dos preceitos da gestão democrática radical, com fundamentos em Freire (1991; 1996; 2013), Paro (1986) e Souza (2009), como as formas de participação marcadas pela socialização do poder entre todos os envolvidos e fundadas no diálogo e na alteridade. A democracia radical considera que as tomadas de decisões, de maneira coletiva, não se limitam às práticas pedagógicas, uma vez que as comunidades interna e externa também são protagonistas na gestão da instituição.

O texto assume como pressuposto a hipótese de que discutir a gestão democrática em uma instituição federal de ensino é compreender que ela está inserida em um sistema maior, a economia mercantil, cujos valores e condições de equidades materiais são, muitas vezes, contraditórios aos preceitos participativos e coletivos. Assim, compreendemos que as tensões e contradições que tendem a atravessar as práticas de gestão democrática não são um impeditivo analítico, mas a própria reprodução dialética da sociedade, que, contudo, exige o seu exame, na busca pela constante construção da democracia, dentro de seus limites e possibilidades.

Do ponto de vista metodológico, o estudo recorre a uma pesquisa documental, bibliográfica e de campo, por meio de entrevistas com 20 atores que representam as categorias de docentes, técnico-administrativos, discentes e representantes da comunidade externa, os quais compõem o Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – IFNMG.

A escolha do Instituto Federal como objeto de análise justifica-se pela relevância da sua natureza, que constitui, em sua proposição, um modelo institucional inovador em relação às demais instituições educacionais brasileiras, uma vez que

possibilita ao discente cumprir todo seu itinerário formativo na mesma instituição, da educação básica até a pós-graduação, além de outras modalidades de ensino como educação para jovens e adultos, cursos subsequentes e de curta duração (Silva; Ribeiro, 2022).

Somado a isso, a rede conta com 665 unidades distribuídas entre as 27 unidades federativas do país, alcançando a marca de mais de um milhão de estudantes. Os Institutos representam também uma das políticas de maior capilaridade no interior do Brasil, uma vez que 80% da sua expansão ocorreu em cidades interioranas (Silva; Oliveira, 2021).

Portanto, discutir e analisar a gestão democrática nessa realidade é tratar de um contexto organizacional que visa beneficiar públicos distintos (Urbanetz; Bastos, 2021) e situados distantes dos tradicionais centros universitários, representando assim uma das poucas possibilidades de acesso da população a uma instituição mantida pela União (Silva; Oliveira, 2021).

Do ponto de vista teórico, o trabalho propõe-se a agregar contribuições à literatura especializada, uma vez que ainda há uma lacuna no que se refere às pesquisas que tenham por objeto as instituições de ensino básico, técnico e tecnológico. Em levantamento realizado no banco de teses e dissertações da Capes, referente aos trabalhos publicados entre 2008 e 2023, identificou-se um quantitativo de 238 trabalhos condizentes com a temática de gestão democrática educacional. Desse total, no entanto, apenas 20 pesquisas foram realizadas nos Institutos, o que reafirma a relevância de se ampliar os referenciais e as possíveis problematizações para o contexto.

## **CONQUISTAS E CONTRADIÇÕES NA ESTRUTURA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DOS INSTITUTOS**

Os Institutos Federais, que integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, têm suas raízes em 1909, quando o então Presidente Nilo Peçanha criou as primeiras 19 escolas técnicas no país, na época chamadas Escolas de Aprendizes Artífices, e que tinham por finalidade capacitar jovens pobres para o trabalho (Aguiar; Pacheco, 2017).

Em 1959, as Escolas de Aprendizes Artífices transformaram-se em Escolas Técnicas Federais e Escolas Agrotécnicas Federais – autarquias com autonomia didática, administrativa e financeira, que se firmaram como referência na qualidade do ensino (Fernandes, 2009). A partir de 1978, as Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais são gradativamente transformadas em Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica – CEFETs.

Em dezembro de 2008, por meio da Lei 11.892/08 (Brasil, 2008), sancionada pelo Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, a rede foi reorganizada com a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia a partir dos CEFETs, Escolas Técnicas e Escolas Agrotécnicas Federais.

No tocante à gestão dos Institutos Federais, o art. 10 da Lei 11.892/08 estabelece estruturas democráticas favoráveis às suas práticas, a partir dos critérios participativos na composição do órgão superior na administração dos Institutos Federais, a saber, o Conselho Superior (Brasil, 2008).

O Conselho Superior possui caráter consultivo e deliberativo e é composto por diversos setores da comunidade acadêmica e da sociedade, contemplando representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, além de assegurar a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica (Brasil, 2008).

As conquistas legais permitiram a implantação de formas mais equitativas no órgão máximo da instituição, conforme comprova o estudo de Campelo Jr. *et al.* (2021). Segundo os autores, em pesquisa documental com os 38 Institutos Federais existentes, 82% deles possuem a mesma estrutura administrativa no que se refere à composição dos seus membros de forma paritária entre alunos, professores, técnicos-administrativos e representantes do Colégio de Dirigentes.

Outro avanço instituído pela Lei 11.892/08 (Brasil, 2008), especificamente em seus artigos 12 e 13, é a garantia de que a nomeação dos dirigentes dos Institutos Federais (reitores) e de seus respectivos *campi* (diretores gerais) se dará após processo de consulta à comunidade escolar dos respectivos Institutos Federais e dos *campi*, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente.

O Decreto 6.986, de 20 de outubro de 2009, regulamenta ainda os artigos 11, 12 e 13 da Lei 11892/08 e ratifica a escolha direta dos dirigentes dessas instituições quando define em seu art. 10 que o processo de consulta à comunidade será finalizado com a escolha de um único candidato para cada cargo (Brasil, 2009).

Dessa forma, registra-se hoje, na esfera da educação federal pública, duas realidades distintas no campo da regulação da escolha de dirigentes. A primeira dirigida às Universidades, que mantêm a lista tríplice – cuja escolha do primeiro mais votado pode ou não ocorrer por parte do Presidente da República – e o peso de 70% dos docentes nos processos formais. A outra dirigida aos Institutos Federais, com parâmetros mais democráticos nas consultas internas, para toda a rede (Caldas; Picanço, 2019).

Apesar dessas conquistas atinentes aos aspectos democráticos, alguns entraves legais também são registrados nas estruturas institucionais. Um deles é que a Lei 11.892/08, apesar de ter avançado para a possibilidade de os técnico-administrativos se candidatarem ao cargo de Diretor-Geral dos *campi*, restringe a candidatura ao cargo máximo da instituição, a reitoria, exclusivamente à categoria docente (Brasil, 2008). A contradição nessa deliberação é que se parte do pressuposto de que um técnico-administrativo, que possui todas as competências para gerir um determinado *campus*, não estaria apto para a gestão da reitoria.

Além disso, apesar da previsão de eleições para a escolha dos dirigentes das unidades dos Institutos Federais, a Lei em comento determina que nos *campi* em processo de implantação, os cargos de Diretor-Geral sejam providos em caráter *pro tempore*, por nomeação do Reitor, até que seja possível identificar servidores que atendam aos requisitos previstos para candidatura ao cargo (Brasil, 2008).

É válido considerar que o *campus* em implantação, muitas vezes, não possui os requisitos mínimos para a realização de uma eleição, como, por exemplo, corpo técnico, docente e discente. Entretanto, não podemos descartar o entendimento de que indicar um profissional para ocupar o cargo de diretor escolar é visto como um procedimento que, a depender do tempo à frente da gestão, pode trazer alguns entraves organizacionais.

Por exemplo, cabe ao Diretor-Geral, na condição de *pro tempore*, a escolha dos outros cargos de direção do *campus* e dos demais cargos de gestão, como as coordenações, coordenadorias e núcleos de apoio. Comumente, os gestores empossados instituem sua equipe de trabalho de acordo com suas concepções e considerando fatores como confiabilidade e/ou competências técnicas ou comportamentais. Considerando esse contexto, cogita-se que um gestor instituído *pro tempore* estará sujeito a capacitar possíveis sucessores como forma de manutenção do poder.

Outra limitação gerencial aos preceitos democráticos dos Institutos ocorre em vista da complexidade da sua organização *multicampi*, conforme o art. 9º da respectiva Lei 11.892/08, definidos como unidades possuidoras de autonomia financeira e administrativa que guardam entre si certo grau de hierarquia (Brasil, 2008). Assim, um dos aspectos mais complexos na gestão administrativa é a dificuldade de estruturar uma nova organização administrativa que atenda a uma gestão compartilhada entre a reitoria e os *campi*, a promoção da participação e a apropriação por parte da comunidade interna dessa organização (Cardoso, 2017).

Na perspectiva de Fernandes (2009), o modelo de estrutura organizacional das instituições federais de educação profissional e tecnológica, salvo algumas exceções, caracteriza-se como do tipo funcional e verticalizado, compreendendo um padrão de departamentalização em vários níveis, o que sugere a possibilidade de uma hierarquização.

Isso ocorre porque a Lei 11.892/18 não apresenta com clareza o conceito de autonomia que deve ser estabelecido nos Institutos nem uma distinção entre os limites de atuação do reitor e dos diretores-gerais, ficando somente estabelecida a existência de um grau de hierarquia entre ambos (Fernandes, 2009). Com isso, são os regimentos de cada Instituto Federal que definirão com mais clareza os limites de atuação desses gestores e, conseqüentemente, sua forma de gestão, podendo haver ou não uma maior centralização na reitoria das políticas institucionais, regulamentos e normas (Cardoso, 2017). Apesar disso, o nível de gestão democrática em cada Instituto Federal e em seus respectivos *campi* dependerá, também, da forma como atuará seus atores de acordo com seus princípios democráticos e as estratégias de gestão.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo fundamentado em uma abordagem qualitativa, entendida por Minayo (2001) como a pesquisa que aborda significados, motivos, anseios, crenças, valores e ações de processos.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de três técnicas de estudo: análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas. Na primeira, entendida por materiais que não receberam ainda um tratamento analítico (Gil, 2002), a pesquisa foi realizada pela análise da legislação e de documentos normativos do IFNMG.

Quanto à pesquisa bibliográfica, definida por base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (Gil, 2002), realizou-se a partir da produção científica sobre a gestão democrática no âmbito dos Institutos Federais, para dar suporte às análises empíricas.

Por fim, a entrevista semiestruturada, compreendida pelo método em que não há imposição de uma ordem rígida de questões, mas um roteiro pré-determinado que se adequa à dinâmica do campo (Minayo, 2001), baseou-se em um roteiro com perguntas direcionadas a todos os sujeitos da investigação.

O universo da pesquisa foi composto pela comunidade acadêmica do IFNMG, constituída por servidores técnico-administrativos, docentes, alunos e representantes de pais. Na coleta de dados, foi delineada uma amostra intencional. Os critérios de escolha dos sujeitos se deram conforme atuação ou não na gestão

do *campus* através do conselho gestor e, no caso dos servidores, também através de participação da gestão. Dessa forma, apresenta-se na Tabela 1 o universo da pesquisa, bem como os sujeitos entrevistados, os quais são referenciados neste estudo por pseudônimos para garantir o anonimato.

**Tabela 1 - Descrição dos entrevistados no *Campus* Montes Claros**

Descrição dos Sujeitos	Universo	Unidade de análise	Amostra	Entrevistados não participantes da gestão	Entrevistados participantes da gestão
Técnicos-Administrativos	55	10	7	T1, T3, T5, T6,	T2, T4, T7
Docentes	82	10	8	D3, D4, D8	D1, D2, D5, D6, D7
Discentes	1677	10	4	A2, A4	A1, A3
Pais	2	2	1	-	P1
<b>Total</b>	<b>1814</b>	<b>32</b>	<b>20</b>	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), aprovado anteriormente pelo Comitê de Ética da instituição executora da pesquisa<sup>4</sup>, foi firmado pelos entrevistados, dando concordância em participar deste estudo. Os entrevistados foram contatados por telefone e as entrevistas duraram em média 40 minutos.

Os dados coletados foram tratados por meio da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2002). Desse modo, as categorias de análise, elaboradas previamente à coleta de dados, foram assim estruturadas: a percepção da participação na gestão; os mecanismos democráticos utilizados; as concepções acerca do conceito de gestão democrática; e as proposições para ao avanço da democracia na instituição.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Instituto Federal do Norte de Minas Gerais foi criado em 2008, por meio da integração do Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica de Januária e da Escola Agrotécnica Federal de Salinas, instituições com mais de 50 anos de experiência na oferta de educação profissional (IFNMG, 2019).

4 O referido projeto foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri em 29 de agosto de 2019, sendo aprovado pela comissão em 3 de setembro do mesmo ano e encontra-se disponível na Plataforma Brasil.

Um aspecto singular é que os *campi* historicamente se situam em regiões marcadas pelos menores índices de desenvolvimento humano (IDH) do Estado, o que indica, segundo Urbanetz e Bastos (2021), a vocação dos Institutos pela luta da ampliação de condições socioeconômicas de desenvolvimento, em uma sociedade cujas condições de oportunidade são limitantes para o avanço da democracia.

Para atender a toda sua área de abrangência, o IFNMG oferta cursos técnicos de nível médio, Programa de Integração da Educação Profissional na Modalidade Educação de Jovens e Adultos, Formação Inicial e Continuada, cursos superiores e pós-graduação (IFNMG, 2019), o que reforça, segundo Silva e Oliveira (2021), a tendência dos Institutos em democratizar o ensino, atendendo os públicos com idades e perspectivas formativas distintas.

No que se refere à percepção da comunidade acadêmica sobre a participação no cotidiano da organização, os entrevistados opinam que a gestão democrática acontece de maneira bem distinta, conforme cada segmento. Destaca-se que há uma predominância de participação da categoria docente, pois esta foi avaliada em maior percentual na opção “sempre ou quase sempre” por todas as categorias da instituição, inclusive por ela mesma. De modo adverso, os discentes e a comunidade externa foram as categorias com menor grau de participação, conforme demonstra a Tabela 2.

**Tabela 2 - Percepção da comunidade acadêmica sobre os níveis de participação por categorias**

Unidade de Análise	Percepção da atuação dos docentes por categorias				Percepção da atuação dos técnico-administrativos por categorias			
	Docente	Técnico	Discente	Rep. pais	Técnico	Docente	Discente	Rep. pais
Sempre ou quase sempre	57%	67%	75%	-	33%	43%	50%	-
Razoavelmente	43%	17%	25%	-	67%	57%	50%	-
Raramente ou nunca	-	-	-	-	-	-	-	-
Não sabe informar	-	17%	-	100%	-	-	-	100%

**Tabela 2 - Percepção da comunidade acadêmica sobre os níveis de participação por categorias**

Unidade de Análise	Percepção da atuação dos discentes por categorias				Percepção da atuação dos pais por categorias			
	Opinião da Categoria	Discente	Docente	Técnico	Rep. pais	Rep. pais	Docente	Técnico
Sempre ou quase sempre	25%	43%	33%	-	-	29%	17%	25%
Razoavelmente	25%	29%	33%	-	100%	29%	-	-
Raramente ou nunca	50%	29%	17%	-	-	43%	33%	75%
Não sabe informar	-	-	17%	100%	-	-	50%	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Um ponto de destaque na Tabela 2 refere-se às avaliações dos segmentos sobre si em comparação com as outras categorias. Nesse aspecto, constatou-se que todas as categorias percebem um grau de participação dos segmentos a que pertencem de forma inferior ao julgamento feito pelas demais. Isso ocorreu até mesmo entre os docentes, uma vez que, enquanto 57% deles consideravam que a sua participação ocorria sempre na instituição, na visão dos técnico-administrativos (67%) e dos docentes (75%) a percepção era de que os professores eram mais ativos nas tomadas de decisões da instituição (Tabela 2).

A hipótese para a supervalorização das outras categorias em detrimento das categorias dos respondentes seria o reflexo da ausência de uma prática mais efetiva na gestão que lhes permita conhecer com mais clareza a realidade das comunidades interna e externa na gestão do *Campus*. Por outro lado, é possível também especular, no caso de uma sobrevalorização, se esta não seria consequência da baixa identificação e atuação dos próprios respondentes com relação aos aspectos democráticos da instituição.

Se assumíssemos essas hipóteses, as percepções dos atores confrontariam-se com os princípios de uma gestão democrática, uma vez que a participação efetiva reivindica que diferentes sujeitos possam pertencer e se sentirem atuantes em um espaço de iguais condições de interação (Paro, 1986; Souza; 2009; Esquinsani, 2021).

Os entrevistados foram questionados se existiam assembleias e/ou reuniões abertas para as tomadas de decisões e quem participava delas. Entre as respostas dos docentes e técnicos-administrativos, foi possível observar visões conflitivas. Enquanto para um determinado grupo (T3; T4; D3; D8) foram evidenciadas falas que consideravam satisfatória a realização de assembleias e reuniões, para outros

(T1; T2; T5; D5; D6), a posição foi de criticismo, uma vez que denunciavam poucos encontros entre os atores. Abaixo, indicamos alguns fragmentos que sintetizam as tendências das respostas:

Normalmente as terças-feiras aqui são para reuniões e sempre que tem algum problema, convoca os docentes pra que essas reuniões sejam feitas (...). Participam os **docentes e técnicos-administrativos**. (D8, grifo nosso).

**Entre quem tem cargos de gestão acontece com frequência**, principalmente WhatsApp mesmo ou reunião mesmo, acontece algumas vezes por mês. (...) **Participa tanto professor como técnicos. Aluno, eu vejo menos reuniões com alunos, é mais técnico e servidor**. (...) (D6, grifo nosso).

Reunião para deliberar sobre tal e tal em relação ao *Campus* **não tem**, é mais repasse de informação onde as pessoas colocam suas opiniões ao receber as informações repassadas, ou então repasse de informações, pra que a partir dessas informações sejam tomadas ações, né. A discussão, de certa forma, sobre aquele objeto, ela é **meio que fictícia, entendeu, ela acontece pra dizer que aconteceu, mas geralmente nós recebemos as coisas já pronta, já discutidas por alguém e já decidida por alguém**. (T1, grifo nosso).

Observa-se nos relatos pelo menos dois possíveis elementos limitantes para o avanço da gestão democrática. O primeiro, conforme registrado pelo T1, é que, durante as reuniões, determinadas deliberações já chegavam prontas. Recorrências foram encontradas também em outros entrevistados, como: “Acredito que a decisão já chega mais ou menos direcionada” (T2); “as tomadas de decisão realmente os diretores puxam pra eles” (T5); e “tem decisões que são tomadas na gestão e que pra nós só é passada a decisão tomada” (D2).

Em uma leitura freireana da gestão democrática, isso é um elemento restritivo, porque ninguém pode dizer a palavra para os outros, num ato de prescrição. O diálogo é o encontro dos homens, mediatizados pelo mundo, para pronunciá-lo. Assim, participar é discutir, é ter voz, ganhando-a na política educacional (Freire, 1996).

O segundo limitante relatado pela maioria dos respondentes (T1; T2; T3; D3; D6; D8; A1; A2; A3; A4; P1) foi a afirmativa de que a participação nas decisões se concentrava nos servidores da instituição. Isso, consequentemente, implicava a exclusão das demais categorias, como no caso da atuação da comunidade externa na gestão:

**Eu acho que parte mais é da direção (as decisões)**, eu acho que nós participamos mais da reunião geralmente só pra deliberar, você entendeu? Recurso, alguma coisa, pra ver qual o melhor calendário, porque tem a participação dos alunos, né, **mas acho que na hora da formação daquilo ali, nós não temos essa participação, é mais a direção** (P1, grifo nosso).

Os pais (que participam) são mais do ensino médio, quando tem reuniões de aluno, vem buscar a nota dos alunos. **Eu vejo só esse tipo de participação deles** (D6, grifo nosso).

A categoria discente (A1; A2; A3; A4) também foi unânime em alegar que a sua participação era baixa, restrita à representação de alguns membros nos órgãos colegiados:

**Eu nunca soube de nenhuma (assembleia geral)**. Só agora recentemente que houve esses cortes é que eles fizeram reuniões com pais, alunos, servidores, o pessoal terceirizado, **mas fora isso eu nunca soube de nenhum outro** (A3, grifo nosso).

**Algumas, sim (reuniões)**, mas não são pra todos os alunos, por exemplo, como eu já falei do calendário anual, quando tem algum evento aqui. Aí a participação é aberta, né, mas aí também é por **meio de representante** que eles pedem, aí é só isso. (A2, grifo nosso).

**Bem poucas (reuniões)**, igual eu falei, a única que os líderes das turmas foram chamados, porque eu sou líder da turma, **a única do segundo ano inteiro** que eu fui chamada foi a reunião do calendário. Então, assim, **tem muitas outras coisas que afetam a gente, que a gente poderia tá lá dando a nossa opinião, que a gente não participa** (A4, grifo nosso).

Semelhanças foram registradas pela pesquisa de Pereira (2023) realizada em outras unidades dos Institutos Federais. Na ocasião, constatou-se que a participação dos discentes era deficitária, limitada aos conselhos máximos da instituição. Isso, contudo, confronta com a proposição da gestão democrática fundada no princípio de que a participação efetiva implica a compreensão da profundidade do sentido de pertencimento, fazendo com que os sujeitos se sintam pertencentes ao coletivo escolar (Tomelin; Rausch, 2021).

No terceiro momento da pesquisa, buscou-se identificar a maneira como os atores conceituavam a gestão democrática, na tentativa de estabelecer possíveis relações com a sua prática. Os dados indicaram que, do ponto de vista do discurso, para a maioria das categorias de técnicos-administrativos, de discentes e da comunidade externa, os princípios da gestão democrática foram associados “às formas participativas em que todos os envolvidos no processo possam participar de forma efetiva nas decisões” (T1; D3; D8), “desde o porteiro até o aluno” (T4), “com

direitos e deveres iguais” (T4, A4). Observou-se ainda a ênfase na “oportunidade de falarem e serem ouvidos” (T2, T3, T6, A2), “respeitando as diferenças” (T6) e “deliberando sobre as decisões que os afetam na vida” (A1; A2; A4, T2, P1).

As respectivas definições se aproximam do conceito de democracia escolar elencada por Paro (1986), segundo o qual a administração escolar deve ser democrática, sendo preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola.

Semelhanças também são encontradas nas conceituações de Souza (2009), que aborda a necessidade da alteridade nos processos de gestão democrática, a partir do reconhecimento dos direitos e do reconhecimento do poder entre os envolvidos.

Por outro lado, entre a maioria dos docentes, as etimologias associavam as ideias de que a gestão democrática “se trata de um sistema representativo” (D1; D5), porque “a representação do povo não é direta, daí as consultas não serem tão frequentes” (D6), “centradas em pessoas que exercem cargos estratégicos na instituição” (D4; D7).

Nessa vertente, algumas conceituações, inclusive, confrontavam com as próprias conquistas da Lei 11.892/08, uma vez que desconsideravam a participação e a equidade entre as categorias na gestão da instituição:

Eu penso que a gestão, pra ser democrática, ela tem que ter **representatividade**, né, de vários segmentos. **Agora aluno e comunidade externa é complicado essa participação efetiva, porque aluno é rotativo, os pais também, eles são rotativos.** Tem um aluno que está aqui hoje e amanhã ele não está e aquele pai, ele poderia continuar participando, mas não sei até que ponto ele tem interesse ou seria uma pessoa que realmente está ali querendo ajudar, ter disponibilidade, né (T3, grifo nosso).

**Algumas questões me preocupam na gestão quando ela é totalmente democrática, com bastante representação,** principalmente em questões de impacto direto que é, por exemplo, representações, elas são sempre importantes até pra gente poder entender qual é o ponto de vista daquela categoria, mas em algumas situações **eu sinto que o voto totalmente equiparado pode ser complicado,** principalmente em algumas situações em que não se há um consenso do que é bom pra Instituição (D5, grifo nosso).

Observa-se na resposta do entrevistado T3 que a rotatividade dos discentes e dos pais é a justificativa para a exclusão desses atores das instâncias democráticas. No entanto, o que dizer das particularidades entre os servidores que estão sujeitos a possíveis transferências, à realização de outros concursos públicos, aspectos que podem, inclusive, determinar períodos mais curtos na instituição?

Azevedo (2011) ressalta que não é correto subjugar a classe dos estudantes à condição de menos aptos a compreender e participar da consecução dos objetivos institucionais. Os estudantes, destinatários mais diretos do fazer acadêmico, possuem também legitimidade para avaliar determinados aspectos da vivência acadêmica desconhecidos pelas outras classes que a compõem.

Paro (1986) complementa que a competência técnica para a gestão de determinados assuntos não pode confundir-se com tecnicismo, que é a hipertrofia do aspecto técnico em detrimento dos demais, sem consideração aos fins a que ela exatamente deve servir.

Quanto à preocupação do entrevistado D5, de que uma gestão totalmente democrática pode ser prejudicial para situações em que não há consenso, não se está, contudo, desconsiderando que é na pluralidade e no coletivo que a gnosiologia ocorre? Por isso um dos desafios da gestão participativa é a ruptura de velhos hábitos de uma estrutura centralizada para a que valorize a atuação de todos que fazem parte da instituição e da comunidade na qual está inserida (Paro, 1986).

Na última etapa da pesquisa, buscou-se investigar alternativas para lidar com alguns dos entraves relatados sobre a gestão democrática. Assim, constatou-se que as proposições foram elucidadas principalmente pelas categorias mais alijadas da instituição. De forma unânime, os discentes propuseram reuniões mais frequentes (A2; A3; A4; A5), a criação de rotinas de debates, além de processos formativos para a temática. Abaixo, destacamos algumas dessas sugestões:

Na minha opinião, deveria ter **reunião ou mensal ou trimestral com representante ou de cada curso ou de cada sala pra informar, né, sobre o que acontece na gestão** durante o trimestre, o que vai acontecer nos próximos e pra gente **poder ter uma participação efetiva** (A2, grifo nosso).

Eu penso que seria assim, a gente **criar rotinas de debates**, colocasse roda de conversa, **não só nos conselhos já instituídos, mas para os servidores em geral**, né, separar um tempo no mês, na semana pra fazer isso (D7, grifo nosso).

**Fazer algumas campanhas**, por exemplo, reunir a gente, tirar um dia, por exemplo, de liberdade de democracia no *Campus*, aí é um projeto que faz, **convida os alunos, os pais, a sociedade**, faz palestras pra poder motivar os alunos até assim a liberdade de expressão, ouvir os alunos, ouvir os pais, isso, pra mim, eu acho que é importante, porque com isso você vai conseguir socializar mesmo, integrar, então assim esses tipos de projetos, eles são muito bons (A1, grifo nosso).

Os respectivos excertos indicam a consonância com as ideias de que a abertura de espaço para a participação de todos os representantes da comunidade é um elemento relevante para a efetividade da gestão democrática, conforme ilustrada pelo participante A2. Além disso, a orientação de criações de “campanhas

e palestras” para motivar os membros para uma rotina de debates dialoga com a base freireana de que ensinar democracia é possível, desde que se possa testemunhá-la. Ou seja, o ensino da democracia não se dá através apenas do discurso sobre a democracia, mas sobre ela ao ser ensaiada e experimentada (Freire, 2013).

Outra contribuição para o avanço da gestão democrática foi a ênfase na adoção de mecanismos tecnológicos que poderiam, rapidamente, socializar informações, além de ampliar a participação de outros atores por meio do diálogo:

**Hoje nós temos uma ferramenta que é o celular, a gente podia tá recebendo e-mail, a gente podia tá recebendo tudo, pra gente tá sabendo o que que tá acontecendo, a gente não recebe nada,** a única coisa que a gente recebe é um telefonema, “tem reunião, dá pra você vir?”, é a única coisa que a gente recebe, então **falta isso de colocar as pessoas envolvidas nesses assuntos.** “Olha, nós estamos aqui no *Campus*, vamos desenvolver tal coisa, uma pesquisa pra alunos e tal, o que vocês acham?” Então procurar saber, mas não, quando chega no dia da reunião, já coloca a pauta, já manda pra gente a pauta pra gente já saber o quê que vai acontecer. Eu acho que essa ferramenta hoje ela já indica que, às vezes, ela usa para o mal ou para o bem, **mas ela faz parte da democracia hoje, porque ela é o meio de você comunicar com as pessoas.** Você monta um grupo de WhatsApp e você “o quê que vocês acham disso? (P1, grifo nosso).

A proposição dialoga com os recentes estudos que indicam o potencial de mobilização social, da participação popular, bem como da ampliação de debates e tomadas de decisões, a partir do uso das tecnologias e das redes sociais como amplificadores e aceleradores de comunicações.

No caso específico do Instituto Federal analisado, se os assuntos na instituição fossem adiantados pelos atores, por meio de grupos de *chats* virtuais ou por correios eletrônicos, isso talvez pudesse evitar que, em determinadas reuniões, as pautas já chegassem direcionadas, conforme criticado anteriormente. Esse ponto pode contribuir para o avanço da gestão democrática, uma vez que não parece possível que um sujeito seja ativamente participante ao avaliar o trabalho desenvolvido na instituição escolar, se ele não tem acesso às informações que lhe permitam produzir tal avaliação (Souza, 2009).

Destacamos ainda as sugestões de convidar a comunidade externa para participar do planejamento da instituição, não a limitando ao papel de representatividade nos conselhos universitários:

Eu acho que falta chamar a participação da comunidade, participação dos alunos, **chamar os pais pra participar, não só de reuniões, né, não só de conselhos, não só de comissões, mas planejamento mesmo** (...) Então eu acho que esse chamamento mesmo, de reuniões da comunidade, né, dos pais, eu acho que ele poderia ser mais efetivo, **e também com os próprios alunos**, porque os alunos são eles que vão pra casa, são eles que vão chegar em casa pra conversar com o pai, com a mãe, então eles poderiam ser usados também nesse sentido, né, de forma positiva pra que **instigasse neles a importância de participação, né, e que com certeza ensinaria pra família, né** (T1, grifo nosso).

Eu acho que eles deveriam abrir mais, né, **abrir mais pra sociedade**, né, promover mais, você entendeu? Promover mais no *campus*, mostrar pra sociedade que eles tã aqui pra ajudar na formação e também no desenvolvimento de projetos, mostrar pra população que aqui tem projetos pra melhorar a sociedade, que pra melhorar aqui depende deles, mas eles têm que procurar as pessoas e trazer as pessoas e mostrar, **falta abrir para as pessoas, que na verdade o *campus* foi criado pra essas pessoas** (P1, grifo nosso).

As proposições indicam que a abertura da instituição para a comunidade externa não é uma concessão, mas um direito da população, uma vez que os institutos federais foram criados exatamente para atender a essa vocação.

Na perspectiva de Paro (1986), quando a gestão de escolas se estrutura em bases democráticas, fundada na participação da comunidade, tem-se maiores facilidades de conseguir a adesão de parcelas significativas de pais de alunos, para atividades culturais que visem à reflexão mais profunda dos problemas educacionais de seus filhos, e que propiciem, ao mesmo tempo, a apreensão de uma compreensão de mundo mais crítica.

Da mesma forma, a teoria do conhecimento freireano considera central o povo participar coletivamente da construção de um saber, tornando-o instrumento de luta, possibilitando transformar-se em sujeito de sua própria história. A participação popular na educação rompe com o mito de que só a elite é competente e sabe quais são as necessidades e interesses de toda a sociedade. Portanto, a instituição educacional pode ser um centro irradiador da cultura popular, à disposição da comunidade, não para consumi-la, mas para recriá-la (Freire, 1989).

Finalizamos com um relato de um docente que indica a importância do constante aprendizado para o avanço da gestão democrática, uma vez que o participante compreende as tensões e contradições inerentes nas tentativas de se realizar uma gestão democrática:

Eu penso assim, que, mesmo nós, estamos construindo isso na nossa vida, sabe? O processo democrático no Brasil está sendo construído em todos os espaços, estamos engatinhando ainda, porque às vezes eu me pego tomando alguma decisão que eu poderia ter chamado outras pessoas pra tomarem a decisão junto comigo, que eu poderia ter participado mais com os professores, com os alunos, mas eu não pensei em chamá-los porque eu não penso ainda de forma tão democrática, eu acho que é uma construção mesmo, de uma mentalidade no país inteiro, eu acho que a gente tá tentando construir isso (D2, grifo nosso).

A ênfase do entrevistado de que, às vezes, observa a si mesmo tomando decisões que poderiam ter sido realizadas de forma coletiva corrobora o pressuposto de que ninguém nasce educador ou marcado para ser educador (Freire, 1991). Por isso, é importante que as instituições educacionais se tornem espaços acolhedores, multiplicadores de atitudes democráticas, como a escuta atenta e empática, por princípio ético. Dessa forma, o espaço escolar pode contribuir para o desenvolvimento de uma cultura democrática permanente, já que “a gente se faz educador, a gente se forma, como educador, permanentemente, na prática e na reflexão sobre a prática” (Freire, 1991, p. 32).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste texto, sustentamos a premissa de que, apesar da criação de estruturas formais para a democratização dos Institutos Federais, o processo democrático nessas instituições ainda é incipiente, caracterizado apenas pela representação de determinadas categorias em instâncias colegiadas. Nesse sentido, ao analisarmos as práticas de gestão democrática no IFNMG - *Campus* Montes Claros, constatamos a percepção dos entrevistados quanto à concentração de poder na categoria docente, em decisões que já chegam direcionadas nas assembleias, além da baixa participação dos discentes, percebida por eles mesmos, e da comunidade externa no cotidiano da organização.

Esses elementos apresentaram uma possível relação com a perspectiva conceitual dos atores, uma vez que os grupos mais alijados do poder eram os que mais se filiavam a ideias de democracia radical. Por outro lado, aqueles que estavam no centro do poder sustentavam ideais de representatividade, legitimando, em alguns casos, as decisões para as suas categorias.

Entende-se que o fenômeno contraditório, claramente percebido na gestão da instituição educacional, não está desvinculado da maneira como os conflitos e desigualdades sociais se apresentam na realidade brasileira. Pelo contrário, é reflexo do acirramento destes.

Nesse sentido, ao não se considerar os condicionantes sociais e econômicos da gestão escolar, incorre-se na impotência para transformar as condições concretas em que se dá tal desigualdade (Paro, 1986).

Portanto, se as respectivas tensões na sociedade são manifestações dos confrontos entre categorias sociais distintas, em um sistema capitalista periférico, essencialmente hierarquizado e excludente, em contraponto, a efetivação da gestão democrática em instituições educacionais demandará uma reorientação do projeto de nação, mais equitativo e popular, assentado sob bases educativas integralmente participativas e socialmente referenciadas em condições materiais de participação.

Taticamente, como parte do processo da luta histórica por um projeto societal e educacional emancipatórios, observam-se as alternativas propostas pelos próprios atores da instituição que foram: a ampliação de reuniões, a participação ativa dos discentes e da comunidade externa na gestão, o convite para debates sobre a democracia, o uso de tecnologias para facilitar o diálogo, bem como o próprio exame crítico das reflexões sobre as práticas cotidianas dos sujeitos.

Essas proposições, apesar de serem singulares à realidade analisada e pontuais em termos de mudança estrutural, dialogam com os princípios de uma gestão democrática radical, o que aponta para o potencial criativo dos atores, mesmo com os níveis de conhecimentos formais distintos. Em conclusão, os dados indicam que pensar a gestão democrática é considerar também um constante exercício de ação e reflexão de forma coletiva, uma vez que: “só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente, permanente, que os homens fazem do mundo, com o mundo e com os outros” (Freire, 1996, p. 58).

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Luiz; PACHECO, Eliezer. Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia como política Pública. *In*: ANJOS, Maylta; RÔÇAS, Giselle (orgs). **As políticas públicas e o papel social dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Série Reflexões. Natal: Editora do IFRN, 2017, vol. 1, p. 77-116.

AZEVEDO, André. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação e a gestão democrática da Universidade Pública: por um processo democrático de escolha do Reitorado na UFMG. **Revista do CAAP**, Belo Horizonte, v. 17, n. 2, p. 9-25, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/caap/article/view/47187/38354>. Acesso em :27 fev. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BRASIL. Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2008. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em: 27 fev. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 6.986 de 20 de outubro de 2009**. Regulamenta os arts. 11, 12 e 13 da Lei no 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Brasília: Casa Civil, 2009. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6986.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6986.htm). Acesso em: 27 fev. 2024.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 2699/2011**. Altera o parágrafo único do art. 56 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Câmara dos Deputados. Disponível em: [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=938381](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=938381). Acesso em: 22 fev. 2024.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 1929/2019**. Altera a Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, para regulamentar o processo de escolha de dirigentes universitários. Brasília: Câmara dos Deputados. Disponível em: [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=1726975&filename=PL%201929/2019](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1726975&filename=PL%201929/2019). Acesso em: 22 fev. 2024.

BRASIL. **Nota Técnica nº400/2018/CGLNES/GAB/SESU**, que organiza a lista tríplice para nomeação de Reitor de Instituições Federais de Ensino Superior. Brasília: Ministério da Educação. Disponível em: <https://www.adur-rj.org.br/portal/wp-content/uploads/2019/01/Nota-Tecnica-No-400-2018-SESu-MEC-lista-triplice.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2024.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 824/2021**. Altera a Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que dispõe sobre o processo de escolha de dirigentes universitários e regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, para submeter os nomeados aos cargos de Reitor e Vice-Reitor à sabatina do Senado. Brasília: Câmara dos Deputados. Disponível em: [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=1973680](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1973680). Acesso em: 22 fev. 2024.

CALDAS, Andrea; PICANÇO, Deise. Os desafios da construção da gestão participativa na Universidade. **Educ. rev**, Curitiba, v. 35, n. 75, p. 81-102, 2019. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40602019000300081&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602019000300081&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 4 set. 2023.

CAMPELO JR., Marcos *et al.* Importância e fatores intervenientes na representatividade, democratização e tomada de decisão nos conselhos superiores de Institutos Federais de educação. **Rev. Bras. Polít. Adm. Educ.**, v. 37, n. 3, p. 1255 - 1278, set./dez. 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/109225/65748>. Acesso em: 25 fev. 2024.

CARDOSO, Sheila. Aspectos da Gestão em um Instituto Federal. In: ANJOS, Maylta; RÔÇAS, Giselle (orgs). **As políticas públicas e o papel social dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Série Reflexões.** Natal: Editora do IFRN, 2017. Cap. 2, p. 35-58.

ESQUINSANI, Rosimar. Não quero seguidores: reflexões críticas de base freiriana à gestão democrática. **Rev. Bras. Polít. Adm. Educ.** v. 37, n. 2, p. 851 - 866, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/113255/64406>. Acesso em: 27 fev. 2024.

FERNANDES, Francisco. Gestão dos Institutos Federais: o desafio do centenário da rede federal de educação profissional e tecnológica. **Holos**, vol. 2, n. 25, 2009. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/267/187>. Acesso em: 27 fev. 2024.

FREIRE, Paulo. **A Educação na Cidade.** São Paulo: Cortez, 1991.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Cartas a Cristina:** reflexões sobre a minha vida e a minha práxis. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 2013.

FREIRE, Paulo. **Aos que fazem a educação conosco em São Paulo/ Construindo a Educação Pública Popular.** São Paulo: Suplemento do Diário Oficial do Município, 1989.

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

INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS GERAIS. **Conheça o IFNMG, 2019**. Disponível em: <https://www.ifnmg.edu.br/ifnmg/conheca>. Acesso em: 15 jan. 2019.

LIMA, Licínio. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/YCPpdwGWZshhVyhjwpzHZtp/?format=pdf>. Acesso em: 27 fev. 2024.

MINAYO, Maria. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

PARENTONI, Marcel *et al.* **Intervenções nas instituições federais de ensino: reitoras e reitores eleitos e não empossados: nossa luta, nossa história**. Rio de Janeiro: Encontrografia Editora, 2022. Disponível em: [https://encontrografia.com/wp-content/uploads/2022/12/ebook\\_Intervencoes-nas-instituicoes-federais.pdf](https://encontrografia.com/wp-content/uploads/2022/12/ebook_Intervencoes-nas-instituicoes-federais.pdf). Acesso em: 22 fev. 2023.

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

PEREIRA, Kleber. **A Participação Estudantil na definição das Políticas Pedagógicas do Instituto Federal de São Paulo (IFSP), à luz do princípio de Gestão Democrática**. 2023. 113 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Análise de Políticas Públicas) – Universidade Estadual Paulista – UNESP – Programa de Pós-graduação em Planejamento e Análise de Políticas Públicas, Franca, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/30ad371f-27dc-4660-9311-5667ea2e8220/content>. Acesso em: 27 fev. 2024.

SILVA, Ana; FARIAS, Jaime; ROTHEN, Carlos. O discurso da gestão democrática na RBPAAE (1995-2004). **Rev. Bras. Polít. Adm. Educ**, v. 31, n. 3, p. 681 - 696, set./dez. 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/60145/37036>. Acesso em: 27 fev. 2024.

SILVA, Arthur; OLIVEIRA, Rafael. Aproximações entre o legado freireano e a Educação Profissional e Tecnológica: uma análise textual discursiva do Estatuto do Instituto Federal Fluminense. **Rev. Bras. Polít. Adm. Educ.**, v. 37, n. 3, p. 1370 - 1392, set./dez. 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaef/article/view/113218/65755>. Acesso em: 27 fev. 2024.

SILVA, Silvani; RIBEIRO, Augusto. A gestão democrática no Plano de Desenvolvimento Institucional dos Institutos Federais: uma análise a partir do uso do software IRaMuTeQ. **Texto Livre**, v. 15, p. 1-12, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tl/a/Mhsw6NRTcFfyxF6GLwtJDzy/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 27 fev. 2024.

SOUZA, Angelo. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, v. 25, n. 3, p. 123-140, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWVvKxxbhpGkqvcfKvKH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 fev. 2024.

TOMELIN, Nilton; RAUSCH, Rita. Contribuições do círculo de cultura à participação popular na gestão da educação básica: diálogos com Paulo Freire. **Rev. Bras. Polít. Adm. Educ.**, v. 37, n. 2, p. 906 - 920, maio/ago. 2021. Disponível em: [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2447-41932021000200906&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2447-41932021000200906&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 27 fev. 2024.

URBANETZ, Andrea; BASTOS, Eliana. Gestão democrática e a educação profissional e tecnológica a partir dos pressupostos freireanos. **Rev. Bras. Polít. Adm. Educ.**, v. 37, n. 2, p. 921 - 937, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaef/article/view/112318/64410>. Acesso em: 27 fev. 2024.

## **SOBRE OS AUTORES**

---

### **Josilene de Fatima Cardoso de Sá**

É mestra em educação pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Especialista e bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros. Servidora do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais.

E-mail: josilenefcs@gmail.com

### **Daniel Calbino Pinheiro**

É doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor do Programa de Mestrado em Educação da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM).

E-mail: dcalbino@ufsj.edu.br

### **Geruza Tome Sabino**

É doutora em Sociologia pela Universidade Estadual de São Paulo (UNESP). Professora do Programa de Mestrado em Educação da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM).

E-mail: geruzaft@hotmail.com

*Recebido em: 11/06/2023*  
*Aprovado em: 06/03/2024*