



Instituto Politécnico de Santarém

Escola Superior de Educação

Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

A importância do Projeto Político-Pedagógico como instrumento de planeamento institucional

Betânia Morais de Oliveira da Silva

Orientadora: Professora Doutora Maria João Cardona Correia Antunes

Coorientadora: Professora Doutora Mara Lúcia Castilho

Novembro de 2018



Instituto Politécnico de Santarém

Escola Superior de Educação

Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

A importância do Projeto Político-Pedagógico como instrumento de planeamento institucional

Trabalho de Projeto apresentado para obtenção do grau de Mestre na área de Ciências da Educação/Administração Educacional da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém/Portugal.

Betânia Morais de Oliveira da Silva

Orientadora: Professora Doutora Maria João Cardona Correia Antunes

Coorientadora: Professora Doutora Mara Lúcia Castilho

Novembro de 2018

“Para quem não faz ideia para onde vai, qualquer caminho pode servir.” (Lewis Carroll)

“Se planejar é sinônimo de conduzir conscientemente, então não existe alternativa ao planejamento. Ou planejamos ou somos escravos da circunstância. Negar o planejamento é negar a possibilidade de escolher o futuro, é aceitá-lo como for”.

(Matus, 1987)

RESUMO

Reconhecendo que o Projeto Político-Pedagógico (PPP) é um importante instrumento de planejamento institucional a nível local, o presente estudo teve como objetivo analisar as possíveis contribuições deste documento no direcionamento das práticas educativas em um *campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB). Para se alcançar o objetivo proposto, buscou-se conhecer a percepção dos diversos atores da comunidade escolar (gestores, professores, funcionários e estudantes) envolvidos na elaboração, execução e avaliação do documento. Trata-se de um estudo de caso misto, onde a recolha de dados foi de caráter qualitativo (análise documental e entrevista semiestruturada) e quantitativo (questionários). Os resultados da pesquisa apontaram para que apesar do PPP do *campus* apresentar estrutura e fundamentação adequados, a maior contribuição do documento decorreu durante sua elaboração. Esta fase inicial envolveu diferentes segmentos da comunidade escolar, favorecendo a reflexão coletiva sobre as necessidades do *campus*, os princípios e diretrizes que iriam nortear as suas ações, bem como a definição das estratégias necessárias para alcançar as metas e prioridades definidas. Porém, o processo de execução e acompanhamento do projeto revelou-se deficitário, condição que enfraqueceu a importância do documento em toda sua potencialidade e alcance, pois com o tempo o projeto ficou esquecido, não sendo uma referência para as ações da comunidade escolar. A partir das limitações identificadas, apresentam-se sugestões de melhoria para as fases da avaliação, reformulação e acompanhamento da execução do PPP da instituição.

Palavras-Chave: Projeto Político-Pedagógico, Planejamento Educacional, Gestão democrática, Autonomia das escolas.

ABSTRACT

Recognizing that the Political-Pedagogical Project (PPP) is an important instrument of local institutional planning, the present study aimed to analyze the possible contributions of this document in the direction of educational practices in a campus of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Brasília (IFB). In order to reach the proposed objective, we sought to know the perception of the various actors of the school community (managers, teachers, employees and students) involved in the elaboration, execution and evaluation of the document. This is a mixed case study, where the data collection was qualitative (documentary analysis and semi-structured interview) and quantitative (questionnaires). The results of the research pointed out that although the campus PPP presents adequate structure and rationale, the greatest contribution of the document was during its elaboration. This initial phase involved different segments of the school community, favoring collective reflection on the needs of the campus, the principles and guidelines that would guide their actions, as well as the definition of strategies needed to achieve the goals and priorities defined. However, the project execution and monitoring process proved to be deficient, a condition that weakened the importance of the document in all its potential and scope, because over time the project was forgotten, not being a reference for the actions of the school community. From the identified limitations, suggestions for improvement are presented for the evaluation, reformulation and monitoring phases of the implementation of the institution's PPP.

Keywords: Political-Pedagogical Project, Educational Planning, Democratic Management, Autonomy of schools.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho ao meu pai (in memoriam) pelo seu exemplo de vida e a minha mãe por sempre me incentivar e acreditar em mim quando nem eu mesmo acreditava. Ao meu esposo e meus filhos, por fazerem tudo ter sentido na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida que me deu e todas as conquistas realizadas até aqui.

Ao meu esposo Marco Aurélio, pelo companheirismo, paciência, apoio e incentivo em todas as minhas decisões.

Aos meus filhos, pela compreensão por meus momentos de ausência e por serem a principal motivação da minha vida.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, pela oportunidade de capacitação profissional, em especial na pessoa da Prof. Dra. Maria Cristina Madeira pela dedicação e compromisso com os servidores desta instituição possibilitando esta parceria com o Instituto Politécnico de Santarém.

À Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, que também é minha instituição de trabalho, que permitiu os afastamentos necessários à realização desse mestrado.

À Prof. Dra. Maria João Cardona e à Prof. Dra. Mara Lúcia Castilho, pelo carinho, atenção, apoio e disponibilidade na orientação deste trabalho.

Aos gestores, servidores e estudantes do *campus* pesquisado, pelas contribuições com esta pesquisa.

Às queridas colegas de turma do mestrado, Rosana, Priscilla, Valdinéia, Camila e Heula, pela parceria, apoio e companheirismo nesta jornada.

Aos professores do Instituto Politécnico de Santarém, pelos ensinamentos.

Aos colegas de trabalho da Coordenação de Assistência Estudantil e Inclusão Social (CDAE) do *campus* Riacho Fundo, pelo apoio no afastamento das minhas atividades do setor para dedicação a este mestrado.

Muito obrigada!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
1.1. PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO.....	4
1.1.1. Histórico e base legal do PPP.....	6
1.1.2. Diferentes concepções de Projeto Político-Pedagógico.....	7
1.1.3. Tipos de Projeto Político-Pedagógico.....	11
1.1.4. Funções do Projeto Político-Pedagógico.....	13
1.1.5. Elementos constituintes do Projeto Político-Pedagógico.....	15
1.1.6. Etapas do processo de construção do Projeto Político-Pedagógico.....	18
1.1.7. A importância da avaliação para o processo de construção/reformulação e acompanhamento da execução do Projeto Político-Pedagógico.....	20
1.2. PLANEAMENTO EDUCACIONAL.....	22
1.2.1. Níveis de Planejamento Educacional.....	22
1.2.2. Projeto Político-Pedagógico na Educação Básica e na Educação Superior.....	24
1.3. GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	28
1.3.1. A Gestão Democrática na construção do PPP.....	28
1.3.2. O papel dos gestores na gestão democrática e construção do PPP de cada instituição de Ensino.....	30
1.3.3. A participação como elemento essencial da gestão democrática e construção do PPP.....	33
1.3.4. Mecanismos de participação da gestão democrática.....	35
1.4. AUTONOMIA DAS ESCOLAS.....	37
1.4.1. O Projeto Político-Pedagógico e a autonomia das escolas.....	37
1.4.2. Conceito de autonomia.....	38
1.4.3. Tipos de autonomia.....	41
1.4.4. Dimensões da autonomia.....	43
CAPÍTULO 2 - CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	47
2.1. A Educação Profissional e Tecnológica no Brasil.....	47
2.2. A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e o Instituto Federal de Educação de Brasília.....	48
2.3. Documentos orientadores do planejamento no Instituto Federal de Brasília.....	48
2.4. O <i>campus</i> pesquisado do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Brasília.....	50
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA	52
3.1. Tipo de Estudo.....	52
3.2. Metodologia de Recolha de Dados.....	53
3.3. Metodologia de Análise de Dados.....	55
3.4. Categorias de análise.....	56
3.4.1. Categorias da análise documental.....	56
3.4.2. Categorias de análise das entrevistas.....	57
3.4.3. Categorias de análise dos questionários.....	58
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
4.1. ANÁLISE DOS DADOS EXTRAÍDOS DA DOCUMENTAÇÃO EXAMINADA.....	61
4.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	65
4.2.1. Caracterização dos entrevistados.....	65

4.2.2. Percepção dos gestores sobre a concepção do Projeto Político-Pedagógico do <i>campus</i>	65
4.2.3. Percepção dos gestores sobre a participação na construção ou reformulação do Projeto Político-Pedagógico.....	70
4.2.4. Percepção dos gestores sobre a implementação/ concretização/ execução do Projeto Político-Pedagógico.....	72
4.2.5. Avaliação dos gestores sobre o Projeto Político-Pedagógico do <i>campus</i>	75
4.3. ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	78
4.3.1. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NOS QUESTIONÁRIOS DOS SERVIDORES.....	78
4.3.1.1. Perfil dos servidores participantes da pesquisa.....	78
4.3.1.2. Percepção dos servidores sobre a concepção do Projeto Político-Pedagógico do <i>campus</i>	79
4.3.1.3. Percepção dos servidores sobre a participação na construção ou reformulação do Projeto Político-Pedagógico.....	83
4.3.1.4. Percepção dos servidores sobre a implementação/ concretização/ execução do Projeto Político-Pedagógico.....	84
4.3.1.5. Avaliação dos servidores sobre o Projeto Político-Pedagógico do <i>campus</i>	88
4.3.2. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NOS QUESTIONÁRIOS DOS ESTUDANTES.....	90
4.3.2.1. Perfil dos estudantes participantes da pesquisa.....	90
4.3.2.2. Percepção dos estudantes sobre a concepção do Projeto Político-Pedagógico do <i>campus</i>	90
4.3.2.3. Percepção dos estudantes sobre a participação na construção ou reformulação do Projeto Político-Pedagógico.....	94
4.3.2.4. Percepção dos estudantes sobre a implementação/ concretização/ execução do Projeto Político-Pedagógico.....	95
4.3.2.5. Avaliação dos estudantes sobre o Projeto Político-Pedagógico do <i>campus</i>	97
CAPÍTULO 5 - O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DO CAMPUS PESQUISADO.....	99
5.1. Convergências e divergências acerca do Projeto Político-Pedagógico do <i>campus</i> pesquisado.....	99
5.2. Potencialidades e limitações do Projeto Político-Pedagógico do <i>campus</i> pesquisado.....	103
CAPÍTULO 6 - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	105
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	113
LEGISLAÇÃO CONSULTADA.....	115
APÊNDICES.....	1
Apêndice I – Guião de entrevista.....	1
Apêndice II – Questionário aplicado aos servidores (docentes e técnicos administrativos em educação).....	5
Apêndice III – Questionário aplicado aos estudantes.....	11
Apêndice IV – Termo de consentimento livre e esclarecido de participação na pesquisa (autorização da instituição).....	16

Apêndice V – Termo de consentimento livre e esclarecido de participação na pesquisa (entrevista com os gestores)	18
Apêndice VI – Termo de consentimento livre e esclarecido de participação na pesquisa (questionários aplicados aos servidores e estudantes).....	20
Apêndice VII – Quadro de transcrição das entrevistas.....	22
Apêndice VIII – Quadro de categorias e subcategorias de análise das entrevistas.....	46
Apêndice IX – Dados do questionário dos servidores.....	57
Apêndice X – Dados do questionário dos estudantes.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Instrumentos de Planeamento das Instituições de Ensino Superior.....	27
Figura 2: A Estrutura da Educação Nacional.....	47
Figura 3: Triangulação dos dados.....	99

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: O que deve e o que não deve ser o Projeto Político-Pedagógico da escola.....	10
Quadro 2: Categorias de análise documental	57
Quadro 3: Categorias de análise das entrevistas.....	58
Quadro 4: Categorias de análise dos questionários.....	60
Quadro 5: Potencialidades e limitações do PPP do <i>campus</i> pesquisado.....	103
Quadro 6: Esquema relacional entre os objetivos específicos e resultados obtidos	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cargo que ocupa no IFB.....	79
Gráfico 2: Conhecimento dos servidores sobre o PPP do <i>campus</i>	79
Gráfico 3: Divulgação e discussão do PPP pela equipa gestora com a comunidade escolar.....	80
Gráfico 4: Como os servidores definem o PPP do <i>campus</i>	82
Gráfico 5: Participação dos servidores na construção ou reformulação do PPP do <i>campus</i>	83
Gráfico 6: Percepção dos servidores sobre a concretização ou execução do PPP do <i>campus</i>	85
Gráfico 7: Conhecimento dos estudantes sobre o PPP do <i>campus</i>	91
Gráfico 8: Divulgação e discussão do PPP pela equipa gestora com a comunidade escolar.....	92
Gráfico 9: Como os estudantes definem o PPP do <i>campus</i>	93
Gráfico 10: Participação dos estudantes na construção ou reformulação do PPP do <i>campus</i>	94
Gráfico 11: Percepção dos estudantes sobre a concretização ou execução do PPP do <i>campus</i>	95

LISTA DE ABREVIDATURAS E SIGLAS

CDAE: Coordenação de Assistência Estudantil e Inclusão Social
CEFET: Centros Federais de Educação Tecnológica
CNE: Conselho Nacional de Educação
Ead: Curso de Educação a Distância
FIC: Cursos e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores
FNDEP: Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública
IES: Instituição de Ensino Superior
IF: Instituto Federal de Educação
IFB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília
LDBE: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC: Ministério da Educação
MG: Minas Gerais
NAPNE: Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas
PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE: Plano Nacional de Educação
PPC: Projeto Pedagógico dos Cursos ou Projeto Pedagógico Curricular
PPI: Projeto Pedagógico Institucional
PPP: Projeto Político-Pedagógico
RJ: Rio de Janeiro
SETEC: Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SINAES: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UTFPR: Universidade Tecnológica Federal do Paraná

INTRODUÇÃO

Toda a instituição de ensino precisa de diretrizes pedagógicas comuns para nortear o seu funcionamento, favorecendo o desenvolvimento de ações coletivas que visam atender aos seus objetivos e finalidades. Quando uma instituição não tem um projeto comum para direcionar as práticas educativas, nota-se ações desarticuladas e fragmentadas, com objetivos não harmônicos, que favorecem interesses particulares em detrimento dos interesses coletivos, onde diferentes setores não se comunicam, comprometendo o desenvolvimento da instituição e principalmente causando reflexos no ensino ofertado.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) estabelece princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e significar as atividades desenvolvidas pela escola como um todo, favorecendo a aprendizagem, fortalecendo a autonomia e gestão democrática da escola.

A relevância do estudo surge da necessidade de direcionamento das práticas pedagógicas nas instituições educacionais, considerando o Projeto Político-Pedagógico como um importante instrumento de planejamento escolar a nível local, que sendo construído numa perspectiva emancipadora e de gestão democrática, pode favorecer o desenvolvimento institucional influenciando de maneira positiva no processo de ensino e aprendizagem.

Apesar da temática não ser nova, nota-se no interior das instituições de ensino grandes dificuldades na compreensão do Projeto Político-Pedagógico como instrumento de planejamento, que favorece a organização coletiva da instituição. Porém, dependendo da concepção com que ele é elaborado, pode ou não favorecer a mudanças no interior das escolas. Na grande maioria das instituições o PPP é visto apenas como um documento burocrático que atende a exigência legal prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira - LDB (Lei nº 9.294/96), que define como obrigatória a elaboração do PPP em todas as unidades escolares. E conforme aponta Veiga (2001), “o projeto não pode se constituir na simples produção do documento, mas na consolidação de um processo de ação-reflexão-ação que exige um esforço conjunto e a vontade política do coletivo escolar”. (p.56)

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB) foi criado pela Lei Nº 11.892 de 2008. Inicialmente o IFB foi constituído por apenas um *Campus* (Planaltina). Atualmente conta com 10 (dez) *campi*, promovendo o ensino, a pesquisa e a extensão, em conformidade com as políticas e diretrizes do Ministério da Educação (Mec). Conforme definido pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec/Mec), “o Instituto Federal é uma instituição que articula a educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multi *campi*, especializada em diferentes níveis e modalidades de ensino.” (Setec/Mec, 2008)

Para atender a toda essa diversidade, pluralidade e realidade da instituição, os *campi* do IFB têm como referência o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que norteia o caminho a ser seguido pelo instituto como um todo, de forma a cumprir a sua missão e alcançar os seus objetivos, bem como orientar o planejamento estratégico institucional. Conforme descrito no próprio PDI (2014) do IFB, o “PDI é uma peça de planejamento institucional que permite aos gestores saber exatamente o que fazer, quando fazer, como fazer e também permite acompanhar o desenvolvimento deste planejamento” (p.1). É o PDI que deve orientar os outros documentos institucionais como o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), que é o documento pelo qual a instituição estabelece princípios que norteiam as políticas de ensino, pesquisa, extensão, bem como define a relação com a sociedade e comunidade na qual está inserida. Consequentemente o PPI orienta a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) de cada *campus*, de modo a atender as necessidades específicas de cada instituição, pois apesar de todos os *campi* pertencerem a um mesmo instituto, com objetivos e metas em comum, cada instituição possui realidades e particularidades diferentes por atender públicos específicos e com necessidades próprias que precisam ser consideradas.

Dos dez *campi* do IFB, apenas um já possui um Projeto Político-Pedagógico construído e implementado, os demais estão em processo de construção deste documento. É de grande importância que os *campi* reorganizem a prática pedagógica, fazendo o levantamento dos pontos que precisam ser melhorados, repensando formas de funcionamento da instituição, definindo as questões prioritárias com base tanto no contexto interno quanto externo, buscando uma nova forma de organização do trabalho pedagógico, com ações preventivas e corretivas, visando superar as dificuldades identificadas.

A presente pesquisa busca esclarecer a importância do Projeto Político-Pedagógico como um instrumento indispensável ao planejamento da organização escolar, o qual deve ser visto com um guia para a ação de todos na instituição, que indica as metas e institui procedimentos para a realização das ações a partir do diagnóstico dos pontos que precisam ser reformulados, favorecendo assim a construção da identidade de cada instituição de ensino bem como a melhoria dos processos educativos.

Deste modo, esta pesquisa buscou investigar neste único *campus* do IFB que já possui um Projeto Político-Pedagógico, quais foram as possíveis contribuições deste documento para o direcionamento das práticas educativas da instituição. Esta questão central norteou a definição dos seguintes objetivos da pesquisa:

Objetivo Geral: Analisar as possíveis contribuições do Projeto Político-Pedagógico no direcionamento das práticas educativas em um *campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB).

Objetivos específicos:

- Analisar a estrutura e fundamentação do Projeto Político-Pedagógico do *campus*;
- Analisar a concepção do Projeto Político-Pedagógico do *campus*, bem como a percepção que a comunidade escolar (gestores, professores, funcionários e estudantes) possuem sobre o documento (regulatório ou emancipatório);
- Analisar a participação da comunidade escolar na construção do PPP da Instituição;
- Analisar a implementação / concretização / execução do Projeto Político-Pedagógico do *campus*, bem como os impactos ou contribuições deste documento na instituição;
- Identificar fatores que podem contribuir para melhoria do PPP da instituição.

Para atingir tais objetivos, a metodologia utilizada nesta pesquisa orientou-se pela abordagem mista qualitativa e quantitativa, utilizando como método de investigação o estudo de caso. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: a análise documental da estrutura e fundamentação do PPP do *campus* pesquisado; entrevista semi-estruturada realizada com os gestores; e questionários aplicados aos servidores (docentes e técnicos administrativos em educação) e estudantes, o que possibilitou conhecer a percepção dos diferentes segmentos da comunidade escolar sobre o Projeto Político-Pedagógico do *campus* investigado.

Para a base teórica e discussão dos resultados desta pesquisa foram utilizados autores de referência sobre o tema na literatura educacional brasileira como, Veiga (2001, 2003, 2004, 2013a, 2013b), Vasconcelos (1991, 2010), Libâneo (2001, 2004, 2012, 2013), Gadotti (2000), Lück (2000, 2008, 2009), dentre outros. No quadro teórico foram desenvolvidos conceitos como: Projeto Político-Pedagógico e suas diferentes concepções, planejamento educacional, gestão democrática e autonomia das escolas.

Esta dissertação é apresentada em seis capítulos. O primeiro corresponde a fundamentação teórica que embasou esta pesquisa. No segundo capítulo é apresentada a contextualização da pesquisa. No terceiro capítulo, consta a metodologia de investigação, com a explicitação do tipo de estudo e procedimentos de recolha e análise dos dados. No quarto capítulo são apresentados os resultados e análises dos dados coletados na análise documental, entrevistas e questionários. No quinto capítulo são apresentadas as convergências e divergências das percepções dos gestores, servidores e estudantes sobre o Projeto Político-Pedagógico do *campus*, bem como as suas potencialidades e limitações. No sexto capítulo é apresentada uma proposta de intervenção para o Projeto Político-Pedagógico da instituição pesquisada, com sugestões de melhorias para as etapas da reformulação, avaliação e acompanhamento da execução do projeto, considerando as limitações identificadas. E por último apresenta-se o tópico composto pelas considerações finais.

CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Projeto Político-Pedagógico

Toda instituição precisa definir de forma clara quais são os seus objetivos e como alcançá-los. É por meio do planejamento que a instituição direciona as suas ações. Sem um planejamento, com objetivos e planos claros, torna-se difícil uma instituição organizar a sua estrutura e os seus recursos. O planejamento favorece o norteamento das ações institucionais o que contribui para o desenvolvimento institucional. Nas instituições de ensino, o mais importante instrumento de planejamento é o Projeto Político-Pedagógico, que contribui para a organização coletiva da escola e conseqüentemente para o êxito das suas finalidades.

Na literatura sobre o tema, o Projeto Político-Pedagógico recebe também outras denominações, como: projeto pedagógico, projeto educativo, proposta pedagógica, projeto educacional, projeto de estabelecimento, plano de ação da escola, plano diretor, projeto de escola e projeto pedagógico curricular dentre outros. Atualmente, no contexto brasileiro, a denominação Projeto Político-Pedagógico é a mais utilizada. Dentre os autores consultados para esta pesquisa, Libâneo (2012) prefere utilizar o termo Projeto Pedagógico ou Projeto Pedagógico Curricular, enquanto Vasconcelos (2010), Veiga (2013) e Gadotti (2000) utilizam o termo Projeto Político-Pedagógico.

Vasconcelos (2010) destaca que o termo Projeto Político-Pedagógico é mais abrangente, pois contempla desde as dimensões mais específicas da escola (comunitárias e administrativas, além do Pedagógico), até as mais gerais (políticas, culturais, econômicas, etc). Veiga (2013a) corrobora com o entendimento de Vasconcelos (2010), pois segundo a autora, o Projeto Político-Pedagógico:

(...) busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade (...). Na dimensão pedagógica reside a possibilidade de efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. (Veiga, 2013a, p.13).

Gadotti (2000), reforça o entendimento de Veiga (2013a), considerando que “não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político” (p.35).

Já para Libâneo (2012), o Projeto Político-Pedagógico é definido como Projeto Pedagógico ou Projeto Pedagógico curricular, onde o termo pedagógico representa uma

concepção de educação que considera a Pedagogia como reflexão sistemática sobre as práticas educativas. Dessa reflexão resulta a formulação de objetivos e meios formativos para dar uma direção ao processo educativo. Para o autor, a ação pedagógica não se refere apenas ao “como se faz”, mas principalmente ao “por que se faz”, orientando o trabalho educativo para as finalidades sociais e políticas almejadas. A Pedagogia é entendida como prática cultural, onde as várias projeções das opções político-pedagógicas expressam intenções e ações que são materializadas no currículo em planos ou projetos nacionais, regionais, locais. Deste modo o termo curricular indica o referencial concreto de proposta pedagógica, uma vez que o currículo é a projeção, o desdobramento do projeto pedagógico. Assim, para Libâneo (2012), o Projeto Pedagógico Curricular “é um documento que propõe uma direção política e pedagógica ao trabalho escolar, formula metas, prevê ações, institui procedimentos e instrumentos de ação” (p.470).

Pode-se notar que alguns autores preferem explicitar a intencionalidade política presente na ação pedagógica, outros compreendem que são dimensões inseparáveis, não sendo necessário definir o projeto pedagógico como político, mas todos deixam claro que o projeto define o ideal de educação que a comunidade deseja construir.

Para Veiga (2013b), o Projeto Político-Pedagógico pode ser entendido como a própria organização do trabalho da escola como um todo, que vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e atividades diversas. Para autora o projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele deve ser construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. Para autora o Projeto Político- Pedagógico é um produto específico que reflete a realidade da escola, situada em um contexto mais amplo que a influência e que pode ser por ela influenciado. É um instrumento clarificador da ação educativa da escola em sua totalidade. Nas palavras da autora:

O projeto pedagógico, ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizada da burocracia e permitindo as relações horizontais no interior da escola. (Veiga, 2013b, p.13)

Vasconcelos (2010) define o Projeto Político-Pedagógico como sendo o plano global da instituição que:

(...) pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planeamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente que tipo de ação educativa que se quer realizar. É um elemento de organização e integração da atividade prática da mudança da realidade. É um

instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição nesse processo de transformação. (Vasconcelos, 2010, p.169)

Observa-se assim que os autores reconhecem o Projeto Político-Pedagógico como elemento norteador das práticas escolares, que define a intencionalidade política, teórico-metodológica e a organização das práticas escolares. Também é consenso entre os autores que essa proposta precisa ser construída por toda a comunidade escolar, para que todos sejam responsáveis pela sua efetivação, favorecendo a unidade do trabalho desenvolvido pela instituição, por meio da ação-reflexão coletiva. O Projeto Político-Pedagógico deve refletir a identidade da escola construída a partir das especificidades da comunidade, ou seja, a escola deve moldar-se para a comunidade e não o inverso. Este documento pode expressar também a autonomia relativa das escolas no sentido de formular e executar sua proposta de trabalho de acordo com as suas reais necessidades e não apenas seguindo orientações de órgãos centrais.

1.1.1. Histórico e base legal do PPP

O Projeto Político-Pedagógico, surgiu no contexto histórico brasileiro, na década de 1980, quando o mundo estava inserido numa crise de organização institucional e passou-se a questionar o modelo de Estado intervencionista, que determinava o funcionamento de todos os órgãos públicos, inclusive das escolas, deixando-as numa posição de passividade, devendo seguir as determinações do poder central, sem considerar a realidade local de cada instituição.

Nesse contexto, o Brasil vivia um momento de democratização, após longo período de ditadura. A centralização e a planificação típicas do governo militar passaram a ser criticadas e na elaboração da Constituição de 1988, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública – FNDEP, que congregava entidades sindicais, acadêmicas e da sociedade civil, lutou pela defesa da gestão democrática do ensino público, um conceito que pretendia oferecer uma alternativa ao planejamento centralizador estatal, de modo que as escolas tivessem mais liberdade para construir a sua proposta pedagógica de acordo com as necessidades da sua clientela.

A luta pela ampliação da liberdade democrática para a sociedade brasileira refletiu na Constituição Federal de 1988 que trouxe avanços sociais em várias áreas. Estabeleceu ainda, a base da organização educacional do país ao firmar direitos e deveres, delimitar competências e atribuições, regular o financiamento e definir princípios, como: pluralismo, liberdade e gestão democrática.

O artigo 206 da Constituição Federal trata sobre a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Para atender a este princípio constitucional, este novo modelo de democratização na educação pública passou por um longo processo de mudança, sendo necessária a reformulação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBE (Lei nº 9.394/96), que foi pautada tendo como base uma educação cidadã e, portanto, gratuita, de qualidade social e democrática.

Foi na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBE (Lei nº 9.394/96), que se deu pela primeira vez a fundamentação legal do Projeto Político-Pedagógico, que prevê no artigo 12 que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar a sua proposta pedagógica”. Assim, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional definiu como obrigatória a elaboração do Projeto Político-Pedagógico em todas as unidades escolares, ficando assegurado a cada instituição de ensino a possibilidade de definir a organização do seu trabalho pedagógico.

De acordo com os artigos 13 e 14 da referida lei, devem participar da elaboração da proposta pedagógica das escolas, os docentes, os profissionais da educação e a comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Portanto, cabe aos gestores escolares, em consonância com as suas atribuições, o compromisso de coordenar e liderar de forma participativa esse processo, vivenciando assim, a gestão democrática.

1.1.2. Diferentes concepções de Projeto Político-Pedagógico

A construção do Projeto Político-Pedagógico pode ou não refletir em mudanças no interior das instituições educativas, dependendo da perspectiva da sua construção pela comunidade escolar. A construção desse documento pode apresentar duas concepções diferentes, conforme define Veiga (2001), que é a concepção estratégica, regulatória ou técnica e a concepção emancipadora ou edificante.

O Projeto Político-Pedagógico, se constituído sobre a perspectiva estratégica, regulatória ou técnica, apenas produz um documento pronto e acabado, deixando de lado a produção coletiva, negando a diversidade de interesses de autores que estão presentes no processo. Para Veiga (2001), nesta perspectiva, “o projeto é concebido como um instrumento de controle, por estar atrelado a uma multiplicidade de mecanismos operacionais, de técnicas, de manobras e estratégias que emanam de vários centros de decisões de diferentes atores.” (p.47). Deste modo, o Projeto Político-Pedagógico é construído apenas para responder a mecanismos de controle como as avaliações externas.

Veiga (2001), ainda define quatro aspectos presentes nesta perspectiva, que se caracterizam pela separação do trabalho em uma gestão do tipo empresarial, que são: o pensamento separado da ação; o estratégico separado do operacional; os pensadores separados dos concretizadores; os estrategistas separados das estratégias.

Assim, na perspectiva estratégica, regulatória ou técnica, conforme define a autora, o Projeto Político-Pedagógico insere-se no contexto de reestruturação do capitalismo, onde a escola não reflete sobre a prática pedagógica desenvolvida, “apenas formaliza o que existe, dessa maneira conserva a lógica de funcionamento do sistema e não introduz inovações significativas.” (Veiga, 2001, p. 48). Deste modo a participação dos professores, alunos e funcionários restringe-se ao gerenciamento de rotina, sob muito controle e muita pressão. Existe uma padronização nos planos e projetos a serem executados, de forma centralizadora, para garantir o controle e vigilância das ações. Para Veiga (2001, p.49),

(...) esse modelo está voltado para a burocratização da escola, transformando-a em mera cumpridora de normas técnicas e de mecanismos de regulação convergentes e dominadores. Os ganhos em termos de autonomia serão cada vez mais minimizados. Essa concepção separa ainda os que pensam e os que executam, onde os “dirigentes da escola e os especialistas afastam-se das práticas e dos professores desligam-se das decisões (...) fortalecendo o individualismo e o isolamento.

Nesta perspectiva, o Projeto Político-Pedagógico resume-se a um documento burocrático que reforça a hierarquia e que não valoriza a reflexão sobre o ideal de homem e de sociedade que se pretende formar. O currículo é homogêneo, fortalecendo e consolidando a exclusão e padronização da escola. O conhecimento é visto como pronto e acabado, podendo ser transmitido e armazenado pela repetição e memorização. O processo avaliativo está vinculado a aspectos quantitativos e pontuais. A gestão escolar apresenta-se como um processo autoritário de tomada de decisões, construído numa organização política vertical. A organização do processo de trabalho na escola é “segmentado e fragmentado, onde os professores trabalham isoladamente, dicotomizando as relações teoria-prática, ensino-aprendizagem, ensino-avaliação, professor-aluno, conteúdo-forma.” (Veiga, 2001, p.53).

Diferente da concepção estratégica, regulatória ou técnica, a concepção emancipadora ou edificante de construção do Projeto Político-Pedagógico “supera a visão conservadora e extrapola o centralismo burocrático, pressupõe o envolvimento de diferentes instâncias que atuam no campo da educação, além do coletivo da escola, (...) exprimindo sua intencionalidade pedagógica, cultural, profissional e construindo um modelo de gestão que podemos entender como democrático.” (Veiga, 2001, p.55).

Na concepção emancipadora ou edificante, o projeto da escola é planejado de forma consciente e organizada, visando orientar o futuro da instituição a partir da reflexão coletiva. A teoria e a prática são elementos distintos, porém inseparáveis na construção do projeto. O

currículo desenvolvido é um currículo crítico, deixando de ser neutro e descontextualizado, resultado de conflitos e contradições, por meio da reflexão sobre o que deve ser ensinado e aprendido pelos alunos, com base nas influências políticas, sociais, econômicas e culturais. Assim, “a escola não apenas produz o conhecimento, mas também deve ser vista como instância de produção de saberes” (Veiga, 2001, p.59). A prática participativa deve ser constituída com base no diálogo e participação de todos os envolvidos no processo educacional, nas dimensões administrativa, financeira e pedagógica da instituição. Essa perspectiva também requer a participação e o envolvimento de todos os segmentos da escola, inclusive das famílias dos alunos e da comunidade.

Deste modo, um Projeto Político-Pedagógico concebido nesta concepção, é constituído em prol da democratização da escola que orienta a reflexão e a ação, tornando-se um projeto coletivo e integrador, que favorece o diálogo, a cooperação, a negociação, fundado no princípio da gestão democrática, que reforça a autonomia da escola, delineando a identidade institucional, que anula a dependência e assegura a definição de critérios para a vida escolar e acadêmica; sendo um projeto voltado para a inclusão a fim de atender a diversidade de alunos, seja qual for sua procedência social, necessidades e expectativas educacionais, comprometendo-se com os desafios do tratamento das desigualdades educacionais e êxito vencendo o fracasso escolar. Assim, o Projeto Político-Pedagógico configura a unicidade e coerência do processo educativo, onde o trabalho pedagógico enfatiza não só a especificidade metodológica e técnica, mas também questões mais amplas que envolvem as relações da instituição educativa com o contexto social.

Veiga (2004) considera também que o PPP pode apresentar duas vertentes para as instituições de ensino. De um lado, o modismo passageiro e, de outro, a inovação que busca rupturas.

O PPP apenas como modismo é elaborado e executado apenas para cumprir orientações provenientes do poder central e da legislação. Sua implantação é burocrática e fragmentada. O modismo tem um carácter regulador e normativo. Esse processo não considera, porém, os sujeitos (professores e alunos) como protagonistas da construção do projeto pedagógico, deixando de lado as relações entre a instituição e o contexto social mais amplo. Nesta perspectiva o PPP é apenas uma formalidade instituída, ou seja, atende as leis normas e regulamentos, mas que desconsidera o instituinte, a comunidade acadêmica e suas reais necessidades. Assim, “o modismo propicia a construção do projeto-produto – documento final, documento estratégico – por ser fruto de submissão -, gera dependência – reforçando o trabalho individual e separando qualquer pessoa de qualquer prática, ou seja, isolando quem concebe e quem executa. Nasce do centro para a periferia e de cima para baixo.” (Veiga, 2004, p.19).

Enquanto o PPP construído na perspectiva da inovação favorece o trabalho coletivo, e busca desenvolver atitudes de cooperação e reciprocidade, envolve a participação da comunidade escolar favorecendo a continuidade das ações, valoriza mais o processo de construção e antecipa o futuro e suas possibilidades. Nesta perspectiva o Projeto Político-Pedagógico deve considerar as teorias progressistas da educação, que partem da prática social compromissada em solucionar os problemas da educação, do currículo e do processo de ensino e aprendizagem da escola. As teorias progressistas analisam de forma crítica as realidades sociais, onde a educação possibilita a compreensão da realidade histórico-social, explicando o papel do sujeito como um ser que constrói sua realidade. A concepção liberal é neutra, não assumindo compromisso com as transformações sociais. As diferenças sociais não são consideradas, pois embora seja difundida a ideia de igualdade de oportunidades, não leva em consideração a desigualdade de condições.

Deste modo, pode-se perceber que o fato de uma instituição de ensino ter um Projeto Político-Pedagógico, pode ou não contribuir para o desenvolvimento da instituição, pois dependendo da sua concepção, pode produzir mudanças ou manter intactas as relações de poder vigente no interior das escolas.

Assim, de acordo com Veiga (2013a), para que uma escola tenha de fato um Projeto Político-Pedagógico inovador ele deve apresentar as seguintes características: i) ser construído a partir da realidade, explicitando seus desafios e problemas; ii) ser elaborado de forma participativa; iii) corresponder a uma articulação e organização plena e ampla de todos os aspectos educacionais; iv) explicitar o compromisso com a formação do cidadão e os meios e condições para promovê-la; v) ser continuamente revisado mediante processo contínuo de planejamento; e vi) corresponder a uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade escolar.

Corroborando com as ideias de Veiga (2013), Vidal, Cárave e Flerencio (1992, p. 187), descrevem o que não deve e o que deve ser o Projeto Político-Pedagógico da escola:

Quadro 1: O que deve e o que não deve ser o Projeto Político-Pedagógico da escola

NÃO DEVE SER	DEVE SER
Uma enumeração detalhada de elementos que compõem um centro: planos, descrições, professores, etc.	Uma expressão clara, concisa e breve das intenções, estruturas, regulamentos e organização curricular de uma comunidade escolar.
Um manual de psicologia, pedagógica, sociologia, de organização escolar, etc.	Uma adequação daqueles princípios e estrutura educativas que se consideram adequadas para uma comunidade.

Um documento destinado ao exercício burocrático da educação.	Um documento orientador e guia de todas as atividades educativas.
Um produto fechado, acabado e inalterável.	Um projeto dinâmico e modificável em função da prática educativa.
Um “empenho” pessoal de algum membro do corpo docente ou da Associação de Pais de alunos.	Uma criação conjunta de membros da comunidade educativa.
Uma complicação a mais para o trabalho docente.	Um facilitador do trabalho docente.
Uma fórmula paradigmática que resolve todos os problemas do centro. Um regulamento de funcionamento.	Um conjunto articulador de princípios, orientações e sistemas que servem de marco às atividades educativas.
Um “panfleto” que diz coisas muito “atrevidas” sobre a educação.	Um projeto equilibrado, produto das intenções de toda a comunidade educativa.
Um documento que só expressa o que se quer que se conheça.	Um projeto resultante da tensão entre o estabelecido (imposto), a prática implícita (ritual) e o intencional.

Fonte: Vidal, Cárave e Flerencio (1992, p.187).

Esta pesquisa será pautada na concepção emancipadora, transformadora do Projeto Político-Pedagógico, que analisa a escola como instituição social relevante para o processo de cidadania, que supere a visão meramente burocrática, reguladora e disciplinadora do PPP que procura realçar o papel da escola como reprodutora das desigualdades, submetidas apenas às exigências dos órgãos centrais.

1.1.3. Tipos de Projeto Político-Pedagógico

Costa (2003), classifica os tipos de projetos pedagógicos das escolas, considerando três dimensões: a participação, a estratégia e a liderança.

Para o autor, a ausência de participação nos projetos educativos das escolas pode resultar em três tipos de projetos diferentes:

- Projetos-plágio – quando a escola transpõe e assume para si projetos desenvolvidos por outras organizações congêneres, ações muitas vezes até promovidas ou dispostas pelos órgãos de administração central do sistema – o projeto vem padronizado para ser desenvolvido pela escola, ou em outros casos, basta acessar e ‘baixar’ da internet projetos prontos para serem “aplicados” em qualquer escola.

- Projetos do chefe – quando representados pela perspectiva unilateral dos órgãos de gestão da escola, chegando haver alguns casos em que o projeto ganha a referência do (a) diretor(a)m que pode até leva-lo consigo quando sair da escola – por exemplo, quando várias vezes registramos a seguinte fala: ‘o projeto desta escola era da diretora x, que, quando saiu, levou-o com ela, e nós ainda não fizemos outro’.
- Projetos sectários – quando os projetos assumem a perspectiva e os interesses de algum grupo específico da escola, desconsiderando a existência de outros sujeitos e interesses na própria escola. (Costa, 2003, p.1331-1332)

Quanto a dimensão estratégica, a ausência de indicadores de decisão claros e adequados para o futuro, que apresente de forma clara o sentido da ação que será desenvolvida, as metas a atingir, de modo que o Projeto Político-pedagógico seja efetivamente um documento orientador da ação e de vinculação das práticas escolares, pode ter como consequência os seguintes tipos de projetos:

- Projeto-manutenção: quando o projeto não pretende a mudança, mas procura a manutenção das estruturas e dos processos existentes, das pessoas e das suas formas de atuação, consolidando as rotinas numa espécie de navegação “à vista”; os chamados *projectos-mosaico*, aqueles que se traduzem numa justaposição de diversificadas atividades que a escola vai repetindo ano após ano, mais próximos da noção de plano de atividades), ou os *projetos-diagnóstico*, uma espécie de não-projetos (...) pela ausência de ambição, constituindo-se como propostas minimalistas.
- Projeto vago: quando o projeto se traduz num documento de intenções e objetivos gerais, pouco precisos, sem metas e estratégias suficientemente definidas e operacionalizáveis que possam vincular as práticas; esses procedimentos, tão bem caracterizados pela imagem da anarquia, são normalmente bem tolerados nas organizações educativas, já que não pressionam os atores para uma orientação precisa de práticas, permitem que cada indivíduo, grupo ou estrutura orgânica siga seu próprio caminho, gerando portanto alguma consensualidade à sua volta (permite-se pôr “tudo no mesmo saco”).
- Projeto-ficção: quando o projeto não parte de uma análise realista dos recursos e dos contrangimentos vigentes (sejam materiais, institucionais, de profissionalidade ou de cultura organizacional), tornando-se um projeto irreal, que têm o “céu como limite”. Esse tipo de projeto torna-se impraticável e poderá ter como consequência a inventariação exaustiva e constante de desculpas que legitimam o seu descumprimento (o discurso da “falta de condições”, por vezes de pendor “misarabilista”) e, por conseguinte, o funcionamento rotineiro e resignado da organização (mantendo-se tudo na mesma). (Costa, 2003, pp.1333-1334)

Quanto à liderança, o autor considera que a tendência atual deve se contrapor aos modelos tradicionais de teor mecanicista, burocrático, racional e hierárquico, sendo, portanto, uma liderança democrática e participativa, colaborativa e colegial ou mesmo uma liderança educativa e pedagógica. Para o autor, a ausência ou a não valorização dos processos de liderança na condução da ação educativa nas escolas, no que se refere ao desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico, pode ter como consequência três tipos de projetos educativos:

- Projeto-ofício: quando o projeto se traduz na existência de um documento escrito e na sua apresentação formal às instâncias da administração educativa (...) assim, após devidamente percorrido o caminho formal da sua elaboração e aprovação, o documento escrito encontra-se à disposição de quem o solicitar, assumindo usualmente as feições de projeto-arquivo ou projeto-gaveta.
- Projeto-cerimônia: quando o projeto é um documento que atinge o seu momento alto quando acontecem várias festas, rituais, cerimônias e todos aqueles momentos formais em que o projeto se torna o tema dominante dos discursos oficiais, mas que usualmente não ultrapassa a dimensão institucional formal; pode ainda se encontrar na mesa e na vitrine do hall de entrada, divulgado no jornal da escola ou disponível na Internet, numa espécie de “cartão de visita” da escola; esta dimensão de projeto educativo como mero artefato o transforma num ritual de fachada e de legitimação institucional.
- O projeto inconsequente: quando o projeto apesar do grau elevado de participação de que possa ter sido alvo, ou mesmo da existência de uma dimensão estratégica assinável, por ausência de lideranças, ficou pelo caminho, não ultrapassando as fases iniciais do seu desenvolvimento; nesses casos, as responsabilidades não terão que ser exclusivamente cometidas ao nível de liderança institucional da escola, mas também ao nível das lideranças intermediárias (designadamente, por ausência de formação adequada para o desempenho destes cargos), que podem não estar em sintonia com a direção da escola nem envolvidas com o seu projeto. (Costa, 2003, pp.1334-1335)

1.1.4. Funções do Projeto Político-Pedagógico

Para Veiga (2004, pp. 57-58), o Projeto Político-Pedagógico, apresenta cinco funções: função politizadora, função identitária, função epistemológica, função inovadora, função avaliativa.

A função politizadora, diz respeito à intencionalidade, ao cumprimento de propósitos decorrentes de opções assumidas pelos sujeitos; dá visibilidade aos compromissos que a instituição assume na medida em que explicita qual tipo de cidadania interessa à sociedade; possibilita a explicitação do compromisso social pela reflexão, pela investigação e pelas propostas que faz relação às questões sociais; guia o comportamento e a prática, definindo o que é lícito, tolerável ou aceitável em determinado contexto; produz um sistema de antecipação e de expectativas, constituído de uma ação sobre a realidade: seleção e filtragem de informações, interpretações visando tornar essa realidade direcionada pela intencionalidade.

A função identitária, define a identidade e permite guardar as especificidades do grupo, situando o indivíduo no campo social e permitindo a elaboração de uma identidade coletiva compatível com o sistema de normas e valores histórica e socialmente determinados. Essa função vai ainda desempenhar papel importante no controle social exercido sobre os membros da coletividade.

A função epistemológica permite a compreensão e explicitação da realidade, por meio dos conhecimentos assimilados a um quadro compreensível e coerente com seu funcionamento cognitivo e com seus valores. A função epistemológica é, ainda, condição necessária à leitura da realidade educativa e social.

A função inovadora é transformadora e emancipadora. Desenvolvida com base em uma metodologia participativa que congrega todos na participação de projeto, porque gerando um processo de crítica e de tomada de consciência de suas fragilidades, é possível definir formas autodeterminadas de ação intencionada com vistas ao que se deseja.

Já a função avaliativa, explicita situações problemáticas e alternativas para correções de rumos (críticas e propostas). A avaliação permeia todos os movimentos do processo de construção e execução do projeto, articulando ações internas e externas, as instituídas e as instituintes, as previsíveis e as imprevisíveis.

Essas funções do projeto político-pedagógico, relacionam-se com as finalidades da educação, o papel da instituição de ensino, as necessidades específicas da comunidade e o contexto em que ela se insere.

Veiga (2004) ainda destaca que o projeto é um meio de engajamento coletivo para: a) integrar ações dispersas de ensino, pesquisa e extensão; b) criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho acadêmico-administrativo; c) desenvolver o sentimento de pertença; d) mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns, definindo o norte das ações a serem desencadeadas; e) fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza efeitos.

Seguindo a mesma linha, Lück (2009, pp.34-35), considera que o processo de planejamento educacional, que se concretiza no Projeto Político-Pedagógico, promove as seguintes contribuições para escola:

- O desenvolvimento de maior compreensão dos fundamentos e dos desdobramentos das ações educacionais;
- A construção de um quadro abrangente e com maior clareza sobre o conjunto dos elementos envolvidos em relação à situação sobre a qual se vai agir e sua relação com interfaces;
- Uma maior consistência e coerência entre as ações educacionais;
- Uma preparação prévia para a realização das ações;
- Um melhor aproveitamento do tempo e dos recursos disponíveis;
- Uma concentração de esforço na direção dos resultados desejados;
- Uma superação da tendência à ação reativa, improvisada, rotineira e orientada pelo ensaio e erro;

- Um controle e redução das hesitações, ações aleatórias;
- A formação de acordos e integração de ações;
- A definição de responsabilidades pelas ações e seus resultados;
- O estabelecimento de unidade e continuidade entre operações e ações, superando-se a fragmentação e mera justaposição destas.

Nota-se desta forma, a grande importância do planejamento educacional para as instituições de ensino.

1.1.5. Elementos constituintes do Projeto Político-Pedagógico

O Projeto Político-Pedagógico da escola deve considerar tanto o já instituído como o instituinte. O instituído refere-se à legislação, currículos, conteúdos, métodos, formas organizativas da escola e outros. Enquanto o instituído está relacionado às possibilidades que a escola tem em criar, reinventar a instituição, os objetivos e metas mais compatíveis com o interesse da própria escola e da comunidade.

Veiga (2004, pp.23-32) destaca alguns elementos constitutivos da organização do Projeto Político-Pedagógico para gerar uma nova forma de organização do trabalho pedagógico, sendo eles: as finalidades da escola, a estrutura organizacional, o currículo, o tempo escolar, o processo de decisão, as relações de trabalho e a avaliação.

As finalidades da escola devem ser claras para a comunidade educativa. A escola deve refletir sobre a ação educativa que desenvolve, considerando os objetivos que ela define. A escola deve refletir sobre as suas finalidades, tendo como base: os objetivos definidos na legislação em vigor; a sua função cultural, que prepare culturalmente os indivíduos para uma melhor compreensão da sociedade em que vive; a sua função política e social, que vise formar indivíduos para a participação política e reconhecimento dos seus direitos e deveres da cidadania; a sua finalidade de formação profissional, que possibilite a compreensão do papel do trabalho na formação profissional do aluno; e, a sua finalidade humanística, que procura promover o desenvolvimento integral da pessoa. As finalidades educativas devem ser decididas coletivamente, dentro da escola, por meio do esforço analítico de todos os membros da comunidade educativa, possibilitando a identificação de quais finalidades precisam ser reforçadas, quais são impostas por entidades exteriores e quais são definidas no interior das escolas e como elas poderão ser detalhadas de acordo com as áreas do conhecimento, das diferentes disciplinas curriculares, do conteúdo programático.

A estrutura organizacional se refere à estrutura administrativa e pedagógica da escola. Ao analisar a estrutura organizacional na concepção do Projeto Político-Pedagógico, são questionados pressupostos que embasam a estrutura burocrática da escola que inviabilizam

a formação de cidadãos aptos a criar ou a modificar a realidade social. Veiga (2004, p.26) destaca que:

Para realizar um ensino de qualidade e cumprir suas finalidades, as escolas têm que romper com a atual forma de organização burocrática que regula o trabalho pedagógico – pela conformidade às regras fixadas, pela obediência a leis e diretrizes emanadas do poder central e pela cisão entre os que pensam e executam -, que conduz à fragmentação e ao conseqüente controle hierárquico que enfatiza três aspectos inter-relacionados: o tempo, a ordem e a disciplina.

Deste modo, de acordo com a autora, a análise e a compreensão da estrutura organizacional da escola significa indagar sobre suas características, seus polos de poder, seus conflitos: O que sabemos da estrutura pedagógica? Que tipo de gestão está sendo praticada? O que queremos e precisamos mudar em nossa escola? Qual é o organograma previsto? Quem o constitui e qual é a lógica interna? Quais as funções educativas predominantes? Como são vistas a constituição e a distribuição de poder? Quais os fundamentos regimentais?

Já o currículo, como importante elemento constitutivo da organização escolar, refere-se à organização do conhecimento escolar. Na organização curricular, de acordo com Veiga (2004), é preciso considerar alguns pontos básicos:

- O currículo não é um instrumento neutro. O currículo passa ideologia, e a escola precisa identificar e desvelar os componentes ideológicos do conhecimento escolar que a classe dominante utiliza para a manutenção de privilégios. A determinação do conhecimento escolar, implica uma análise interpretativa e crítica, tanto da cultura dominante, quanto da cultura popular, pois o currículo expressa uma cultura;

- O currículo não pode ser separado do contexto social;

- A organização curricular não deve ser orientada de forma hierárquica e fragmentada do conhecimento escolar, mas deve buscar estabelecer uma relação aberta e inter-relacionar-se em torno de uma ideia integradora, visando reduzir o isolamento entre as diferentes disciplinas curriculares, procurando agrupá-las num todo mais amplo;

- O controle social do currículo formal (conteúdos curriculares, metodologia e recursos de ensino, avaliação e relação pedagógica).

O tempo escolar também é um dos elementos constitutivos do trabalho pedagógico. Para Veiga (2004), a organização do tempo escolar deve romper com o controle hierárquico onde há a segmentação do dia letivo e do currículo organizado em períodos fixos de tempo para disciplinas supostamente separadas, pois quanto mais compartimentado for o tempo, mais hierarquizadas e ritualizadas serão as relações sociais, reduzindo também as possibilidades de se institucionalizar o currículo-integração que conduz para um ensino em extensão. Para autora, para alterar a qualidade do trabalho pedagógico, torna-se necessário

que a escola reformule o seu tempo, estabelecendo períodos de estudo e reflexão de equipas de educadores, fortalecendo a escola como instância de educação continuada.

O processo de decisão deve prever mecanismos que estimulem a participação de todos no processo de decisão, deixando de ser orientado por procedimentos formalizados, prevalecendo as relações hierárquicas de mando e submissão, de poder autoritário e centralizador. Conforme sugere Paro (1983), para estimular a participação devem ser instalados “processos eletivos de escolha de dirigentes, colegiados com representação de alunos, pais, associação de pais e professores, grêmio estudantil, processos coletivos de avaliação continuada dos serviços escolares, etc.” (p.34)

As relações de trabalho, de acordo com Veiga (2004), devem envolver as atitudes de solidariedade, de reciprocidade e de participação coletiva, em contraposição à organização regida pelos princípios da divisão do trabalho, da fragmentação e do controle hierárquico. Para a autora, nas relações de trabalho há uma correlação de forças e é nesse embate que se originam os conflitos, as tensões, as rupturas, propiciando a construção de novas formas de relações de trabalho, com espaços abertos à reflexão coletiva que favoreçam o diálogo, a comunicação horizontal entre os diferentes segmentos envolvidos com o processo educativo e a descentralização do poder.

E por fim, a avaliação, que deve direcionar todas as etapas de construção e implementação do projeto político-pedagógico. Para Veiga (2004), “o processo de avaliação envolve três momentos: a descrição e a problematização da realidade escolar, a compreensão crítica da realidade descrita e problematizada e a proposição de alternativas de ação, momento de criação coletiva.” (p.31). Assim, a avaliação tem um compromisso mais amplo do que a mera eficiência e eficácia das propostas conservadoras, que desvincula aspectos políticos e sociais e rejeitam as contradições e os conflitos. A avaliação do ponto de vista crítico não pode ser instrumento de exclusão dos alunos, deve ser democrática e resultante de um processo coletivo de avaliação diagnóstica.

Libâneo (2012), define quatro importâncias para o Projeto Político-pedagógico, definido por ele, como projeto pedagógico curricular: a) é a expressão das aspirações e interesses do grupo de especialistas e professores, favorecendo que a escola tenha certos padrões comuns de conduta, certa unidade de pensamento e ação; b) o projeto resulta de práticas participativas; c) a formulação do projeto pedagógico é também, prática educativa, constituindo-se em espaço de formação; d) O projeto expressa a grau de autonomia da equipa escolar, favorecendo o trabalho coletivo, fazendo com que o grupo tenha pontos de partida (princípios) e de chegada (objetivos) comuns.

O autor considera que o Projeto Político-Pedagógico das escolas devem apresentar os seguintes pontos:

1. *Princípios (pontos de partida comuns)*: nesta parte do projeto é desejável que os professores e os especialistas formem um consenso mínimo em torno de opções sociais, políticas e pedagógicas, do papel social e cultural da escola na sociedade.
2. *Objetivos (pontos de chegada comuns)*: nesta parte do projeto devem constar as intenções bem concretas, com base em um diagnóstico prévio. Este propicia um retrato realista da situação, dos problemas, das necessidades pessoais e sociais dos alunos relativos à escolarização.
3. *Sistema e práticas de gestão negociadas*: nesta parte deve constar as formas de participação na gestão democrática, as decisões sobre a organização e gestão. É preciso que a direção e os professores entrem em acordo sobre as práticas de gestão. Por exemplo, define-se que as decisões sejam tomadas coletivamente, que todos entrem em acordo sobre elas com base em um consenso mínimo. Entretanto, uma vez tomadas as decisões, atribuem-se responsabilidades e faz-se o acompanhamento e a avaliação do trabalho.
4. *Unidade teórico-metodológica no trabalho pedagógico-didático*: neste ponto deve constar a definição de objetivos comuns que posteriormente deve ser assegurada pela coordenação pedagógica. É desejável que a escola tenha unidade na concepção de currículo e linha pedagógica-didática da qual todos possam compartilhar, como requisitos para trabalhar com a interdisciplinaridade.
5. *Sistema explícito e transparente de acompanhamento e avaliação do projeto e das atividades da escola*: nesta parte deve conter as formas de acompanhamento e avaliação do projeto que põe em evidência as dificuldades sugeridas na implementação e na execução do projeto e dos planos de ensino, confrontando o que foi decidido e o que está sendo feito. A avaliação depende de informações concretas e objetivas, o que supõe o acompanhamento. (Libâneo, 2012, pp. 486-487).

1.1.6. Etapas do processo de construção do Projeto Político-Pedagógico

É consenso entre os autores, que o processo de elaboração do Projeto Político-Pedagógico envolve três etapas. Veiga (2004), define as etapas como três atos que são interdependentes entre si: o ato situacional, o ato conceitual e o ato operacional. Já Vasconcellos (2010), considera que a construção do Projeto Político Pedagógico é composta basicamente por três partes: Marco Referencial (que é subdividido em Marco Situacional, Marco Filosófico ou Doutrinal e Marco Operativo), Diagnóstico e Programação.

Assim, o ato situacional ou diagnóstico, refere-se a análise da realidade da instituição. O ato conceitual ou marco referencial refere-se as finalidades da escola. Enquanto o ato operacional ou programação definem a ação transformadora ou plano de ação para mudança da realidade local.

Para Veiga (2004, p.49-53), ato situacional, descreve a realidade onde a escola desenvolve suas ações, é o desvelamento da realidade sociopolítica, econômica, educacional e ocupacional. Neste momento de construção do PPP, a escola precisa realizar reflexões em torno da compreensão da sociedade atual, a realidade da escola, a região onde a escola é situada, o público-alvo da escola, o papel da educação e da escola de acordo com a realidade onde a escola está inserida, a relação entre a escola e o mundo do trabalho, as principais

questões apresentadas pela prática pedagógica, as prioridades da escola e as alternativas para superar as dificuldades.

O ato conceitual refere-se à concepção ou visão de sociedade, homem, educação, escola, currículo, ensino e aprendizagem. Neste momento as reflexões da escola devem ser em torno do referencial teórico e concepções necessárias para a transformação da realidade, o tipo de alunos que a escola quer formar para qual sociedade, etc. A escola precisa pensar as suas intenções do ponto de vista político e pedagógico. Essas reflexões propicia a revisão do trabalho pedagógico desenvolvido pela escola.

O ato operacional, orienta a ação a ser realizada pela escola. É neste momento de construção do PPP que a escola define como irá atingir as suas finalidades, os seus objetivos e as suas metas. No ato operacional, a escola deve definir: as ações necessárias para a operacionalização do PPP; a organização do trabalho pedagógico; o tipo de gestão; as ações prioritárias; o papel de cada membro da comunidade escolar; os recursos necessários para realizar o seu projeto; critérios para elaboração do calendário escolar, incluindo a capacitação dos servidores; critérios para utilização dos espaços educativos; organização das turmas; diretrizes para avaliação do pessoal docente e não docente, do currículo, dos projetos não curriculares e do próprio PPP; a relação entre o pedagógico e o administrativo no processo de gestão; o papel das instâncias colegiadas da escola; como se efetiva o acompanhamento dos egressos.

Para Vasconcellos (2010), o marco referencial é a tomada de posição da instituição que planeja em relação à sua identidade, visão de mundo utopia, valores, objetivos, compromissos. Nas palavras do autor “expressa o ‘rumo’, o horizonte, a direção que a instituição escolheu, fundamentado em elementos teóricos da filosofia, das ciências, da fé. Implica, portanto, opção e fundamentação” (p.182)

Vasconcellos (2010) destaca que, o marco referencial é subdividido em três partes: o marco situacional, que reflete sobre “onde estamos, como vemos a realidade”. Essa análise deve considerar a visão geral da realidade num contexto mais amplo e não a análise da instituição, que deverá ser feita posteriormente na etapa do diagnóstico ou ato situacional; o marco filosófico, que corresponde ao ideal geral da instituição, a utopia do grupo, referente ao tipo de sociedade, de pessoa e de educação que o grupo assume. Visa refletir sobre o “para onde queremos ir”; e por fim, o marco operativo que expressa o ideal específico da instituição, referente as dimensões pedagógica, administrativa e comunitária. Expressa “que horizonte queremos para nossa ação”. Importante destacar que o marco operativo não pode ser confundido com a etapa da programação ou ato operacional, pois o marco operativo compreende a tomada de posição quanto aos grandes princípios da instituição, já a programação estabelece o conjunto de ações concretas a serem realizadas.

O autor destaca que como parte de marco referencial, o marco situacional é um olhar do grupo que planeja sobre a realidade em geral. É o momento da análise da realidade mais ampla na qual a instituição está inserida. O marco filosófico ou doutrinal, corresponde à direção, ao horizonte maior, ao ideal geral da instituição. É a proposta de sociedade, pessoa e educação que o grupo assume. Já o marco operativo expressa o ideal específico da instituição. É a proposta dos critérios de ação para os diversos aspectos relevantes da instituição, tendo em vista aquilo que queremos ou devemos ser.

O diagnóstico visa localizar as necessidades da instituição, a partir da análise da realidade e/ou do confronto com um parâmetro aceito ou válido. São etapas do diagnóstico: conhecer a realidade por meio de levantamento de dados da instituição, analisar os dados e localizar as necessidades.

Já a programação é o conjunto de ações concretas assumido pela instituição, naquele espaço de tempo previsto no plano, que tem por objetivo superar as necessidades identificadas. A programação, de acordo com Vasconcellos, pode se concretizar através de quatro formas diferentes de organização da prática: ações concretas, linhas de ação, atividades permanentes ou determinações.

Quanto ao tempo de elaboração, Vasconcellos (2010) considera que há uma tensão a ser administrada: “não fazer o Projeto Político-Pedagógico de forma apressada demais, nem ficar anos e anos elaborando.” Assim, no processo de elaboração deve-se fazer “o melhor possível, mas o possível”. (p.178). O autor destaca que a periodicidade de revisão/atualização das partes do Projeto, devem considerar os seguintes prazos: marco referencial (médio prazo – 3 a 4 anos); diagnóstico (anual); programação (anual).

1.1.7. A importância da avaliação para o processo de construção/reformulação e acompanhamento da execução do Projeto Político-Pedagógico

A avaliação do Projeto Político-Pedagógico é necessária, em todas as etapas do seu processo de planejamento, desde a sua concepção, até a sua execução e reformulação. A avaliação permite conhecer a realidade escolar, buscar explicar e compreender criticamente as causas de existência dos problemas bem como propor ações alternativas para a sua solução. Para Veiga (2004), “A avaliação deve estar fundamentada nas relações entre as dimensões quantitativas e qualitativas do desempenho institucional, entre processo e produto e entre instituído (lei, norma, regra) e instituinte (comunidade acadêmica).” (p.43)

A autora destaca que, no processo de construção do Projeto Político-pedagógico, deve-se considerar dois momentos interligados e permeados pela avaliação: o da concepção e o da execução.

Quanto à concepção, para a autora, um projeto pedagógico de qualidade deve apresentar as seguintes características:

1. Ser um processo participativo de decisões;
2. Preocupar-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições;
3. Explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre seus agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo;
4. Conter opções explícitas na direção da superação de problemas, no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica;
5. Explicitar o compromisso com a formação do cidadão. (Veiga, 2004, pp. 36-37)

Quanto à execução, um projeto é de qualidade quando:

1. Nasce da própria realidade, tendo como suporte a explicitação das causas dos problemas e das situações nas quais tais problemas aparecem;
2. É exequível e prevê as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação;
3. Implica a ação articulada de todos os envolvidos com a realidade da escola;
4. É construído continuamente, pois, como produto, é também processo, incorporando ambos numa interação possível. (Veiga, 2004, pp. 36-37)

Para Fernandez (2015), na elaboração do PPP, em lugar de ser partir da definição de um marco referencial como programa político, cujas orientações já se encontram na legislação educacional atual, seria procedente reiniciar o processo de planejamento do PPP a partir da análise dos problemas institucionais e sociocomunitários, sem perder de vista que a finalidade da escola é, garantir a formação, e com isso a aprendizagem dos estudantes que a frequentam. Assim, deve-se partir de uma avaliação institucional que aponte, concretamente, onde, como e por que o programa político estabelecido na legislação educacional vigente, interpretado pelos participantes em função das características e das necessidades da população local atendida, não está ou está sendo parcialmente realizada na escola.

De acordo com a autora, partindo de uma avaliação institucional, o PPP deve buscar responder os problemas mais importantes da escola – como por exemplo: altos índices de repetência ou evasão, grande quantidade de estudantes com dificuldades de leitura, escrita, cálculo, etc. – devendo afetar as questões didático-pedagógicas e curriculares (processos de aprendizagem específica de turmas e estudantes), questões organizacionais (utilização de tempos, espaços e recursos, coordenação do trabalho pedagógico etc.), até a vinculação da escola com as problemáticas sociocomunitárias locais mais sensíveis à população, e não apenas trabalhar com temas geradores que muitas vezes não afetam a organização escolar e curricular tradicional. Assim, reforça-se a necessidade de se concretizar um plano que estabeleça os compromissos de ação por parte dos diferentes sujeitos, com foco nos

problemas mais relevantes da escola, dos pontos de vista técnico e político, e que resulte em um projeto abrangente para a gestão organizacional. Deste modo, partindo da identificação e da busca de soluções coletivas para os problemas técnica e politicamente mais relevantes de cada escola pode permitir um processo de planejamento mais efetivo em função de se buscar alternativas viáveis aos problemas apontados.

Assim, a avaliação institucional que tradicionalmente tem sido usada apenas para constatar situações, deve assumir característica de recurso pedagógico e administrativo que impulsiona ações para corrigir e aperfeiçoar o Projeto Político-Pedagógico das escolas. As avaliações periódicas não devem ter caráter terminativo ou punitivo, mas sim formativo. Deste modo a avaliação institucional pautada nos processos de auto-reflexão e auto-avaliação, complementados pela hetero-avaliação, torna-se uma importante ferramenta para a construção/reformulação do Projeto Político-Pedagógico das instituições de ensino de forma a diagnosticar as suas fragilidades para melhor intervir nas suas reais necessidades.

1.2. Planejamento Educacional

1.2.1. Níveis de Planejamento Educacional

De acordo com Chaviavenato (2014) são quatro as funções da administração – planejamento, organização, direção e controle. Para o autor, o planejamento é responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. O planejamento envolve a atribuição de definir o que deve ser feito (objetivos) e como deve ser feito (planos). O planejamento é indispensável em todas as organizações e em todos os níveis organizacionais. Ele é a base de todas as outras funções da administração. Sem planejamento torna-se mais difícil organizar os recursos e a estrutura da instituição. Da mesma forma torna-se mais fácil direcionar os membros da instituição quando se tem claro o que se pretende alcançar.

O planejamento educacional deve ocorrer em três níveis diferentes associados entre si: central, intermediário e local. O planejamento educacional a nível central é o de maior abrangência, correspondendo ao planejamento que é feito em nível nacional, estadual ou municipal. Incorpora e reflete as grandes políticas educacionais que se desdobra em programas e ações vinculados as metas gerais estabelecidas. O planejamento intermediário, se refere ao planejamento executado no âmbito de cada sistema de ensino. Já o planejamento local, se refere ao planejamento de cada instituição de ensino, com a construção do Projeto Político-Pedagógico.

Assim, o Projeto Político-Pedagógico é o documento de planejamento local da ação educativa da escola, de caráter orientador, de natureza geral e estratégica, mais amplo e

abrangente, com amplitude integral e duração de longo prazo. É ele que direciona os demais instrumentos de planejamento educacional no âmbito das escolas, como o plano de curso (ou projeto curricular), o plano de ensino (ou projeto didático) e conseqüentemente o plano de aula, que reflete na prática pedagógica em sala de aula. No âmbito das escolas o projeto curricular ou plano de curso, são documentos de planejamento a nível intermediário de médio prazo, enquanto o projeto didático ou plano de ensino e o plano de aula são documentos de planejamento a nível operacional de curto prazo. Esses instrumentos de planejamento devem ser elaborados de forma coerente com o Projeto Político-Pedagógico da escola, traduzindo as suas diretrizes e finalidades em ações.

O Projeto Político-Pedagógico deve orientar ainda outros documentos da escola, como por exemplo o plano anual escolar e o regimento interno.

As indefinições e falta de clareza do Projeto Político-Pedagógico pode afetar diretamente os outros instrumentos de planejamento da escola (plano de curso, plano de ensino e plano de aula), bem como as indefinições nos planos nacionais, estaduais e municipais de educação podem afetar os instrumentos de planejamento institucional, tendo em vista que esses diversos planos devem dialogar entre si.

Para Vasconcellos (1991), “planejar implica acreditar na possibilidade de mudança”(p.25). Já Padilha (2003) acredita que, planejar é dar respostas aos problemas existentes com o olhar voltado para o futuro, levando em conta os contextos filosóficos, culturais, econômicos e políticos de quem e com quem se planeja. Para Veiga (2001), planejar não se constitui na produção de um documento, mas é um processo de ação-reflexão-ação que exige o esforço conjunto e a vontade política da comunidade escolar.

Assim o planejamento pode ser entendido como uma antecipação do processo de transformação de uma determinada realidade, que relaciona o que se tem com o que se deseja, buscando alternativas viáveis para atingir os seus objetivos.

Libâneo (2012), considera que o planejamento consiste em ações e procedimentos para tomada de decisões a respeito de objetivos e atividades a ser realizadas em razão desses objetivos. É um processo de conhecimento e análise da realidade escolar em suas condições concretas, tendo em vista a elaboração de um plano ou projeto para instituição.

Vale ressaltar que o processo de planejamento deve resultar num plano de ação, que deve servir como o norteador da ação educacional, sendo necessário que a sua execução seja constantemente acompanhada, monitorada e avaliada pela instituição, evitando assim que o planejamento seja uma mera formalidade, além de propiciar que as falhas identificadas sejam corrigidas, favorecendo a reorganização e reorientação das ações.

Fernandez (2015), destaca que ao longo da história da educação brasileira, houveram mudanças nas concepções de planejamento educacional, que foram impulsionadas após a

abertura democrática, em parte, acompanhando a tentativa de resolução do binômio *autoritarismo-centralização* a ser substituído pelo binômio *democracia-descentralização*, onde partiu-se do foco dos agentes do governo, em especial em âmbito nacional, para a sua articulação com a sociedade civil organizada; de um modelo tecnicista para uma dimensão mais política e participativa; de uma concepção normativa, prescritiva da realidade futura, para uma dimensão estratégica, orientando as ações por meio de diretrizes, objetivos e metas para um futuro desejado e possível.

A autora ressalta ainda que, o modelo de planejamento normativo é um planejamento sobre e para os outros e não com os outros. Sendo um planejamento centralizador e autoritário, que exclui os sujeitos envolvidos na realidade escolar de qualquer participação na leitura da realidade, no levantamento dos problemas comuns, na elaboração de propostas de ação, assim como na tomada de decisões coletivas, negando-lhes a sua cidadania, sobretudo com relação ao direito de participar do espaço público. A autora destaca que esse modelo foi e em muitos sentidos ainda continua sendo o modelo de planejamento mais amplamente disseminado no sistema educacional.

Já o modelo de planejamento participativo, assim com o modelo de planejamento estratégico-situacional, parte do princípio da participação, sendo um planejamento articulado com a sociedade civil, política e tecnicamente estratégico, democratizador e descentralizador e com sujeitos participantes, contradizendo os princípios, ações e procedimentos do planejamento normativo.

O contexto descentralizador, fortaleceu a esfera local, onde os processos de planejamento e tomada de decisão passaram a acontecer não de forma isolada, mas em relação com os processos de definição de políticas públicas municipais, estaduais e nacionais.

1.2.2. Projeto Político-Pedagógico na Educação Básica e na Educação Superior

No Brasil, de acordo com o art. 21 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394/96), a educação escolar é organizada em duas modalidades de ensino:

I – Educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio;

II – Educação superior.

Para a educação básica, a legislação educacional brasileira, apresenta apenas referências gerais sobre o Projeto Político-Pedagógico, ficando a incumbência de cada estado e município, regular a construção deste projeto para os sistemas de ensino.

Já para as instituições de ensino superior, a LDB, apresenta recomendações específicas quanto a elaboração da proposta pedagógica de cada instituição. A Lei de

Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei Nº 9.394/96) estabelece, no Art.9º, incisos VIII e IX, sob a responsabilidade da União o processo de avaliação nacional das instituições de Educação Superior. Este processo de avaliação foi instituído por meio da Lei Nº 10.861/2004, que criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), onde no Art. 3º, estabelece que a avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, e dentre eles obrigatoriamente o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como ferramenta para avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES). O PDI tem por finalidade orientar a avaliação institucional e de cursos superiores, bem como o direcionamento que as Instituições de Ensino Superior (IES) precisam seguir.

Assim, toda instituição de ensino superior deve elaborar e encaminhar ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI é um instrumento norteador do planejamento estratégico e de avaliação institucional das Instituições de Ensino Superior (IES). É o documento que identifica a instituição, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver. O PDI precisa considerar as políticas públicas, as necessidades institucionais e as demandas da comunidade.

De acordo com Galvão (2016),

o PDI consiste em um documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de 5 anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar ainda um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura, ou seja após a vigência do PDI. (p.32)

A lei que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi regulamentada pelo Decreto Nº 5.773/2006 e posteriormente foi revogado e substituído pelo Decreto Nº 9.235/2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. No atual decreto há o detalhamento do processo de credenciamento das Instituições de Ensino Superior (IES), onde dentre os documentos exigidos no Art.20, inciso II alínea b, o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI aparece como um documento obrigatório.

O Art. 21, do Decreto Nº 9.235/2017 apresenta os itens que devem constar no PDI, que mesmo sendo um documento obrigatório, a legislação permitiu que sua construção fosse livre, garantindo às IES o exercício de sua criatividade e liberdade no processo de sua elaboração. Entretanto, 11 dimensões devem constar neste documento, por serem tomados como referenciais das análises a serem realizadas pelo Ministério da Educação (MEC), sendo:

- I – missão, objetivos, metas e histórico de implantação da instituição;
- II – projeto pedagógico da instituição (PPI), que conterà, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;
- III- cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de seus cursos;
- IV – organização didático-pedagógica da instituição;
- V – oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu;
- VI – perfil do corpo docente;
- VII – organização administrativa e políticas de gestão, com identificação das formas de participação da comunidade escolar, dos procedimentos e auto avaliação institucional e de atendimento aos estudantes;
- VIII – projeto de acervo acadêmico em meio digital;
- IX – infraestrutura física e instalações acadêmicas;
- X – demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;
- XI – oferta de educação a distância.

Nota-se que o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), é parte integrante do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das Instituições de Ensino Superior (IES). De acordo com as instruções normativas para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), definidas pelo Ministério da Educação (2007), no Projeto Pedagógico Institucional (PPI), deve conter os seguintes itens:

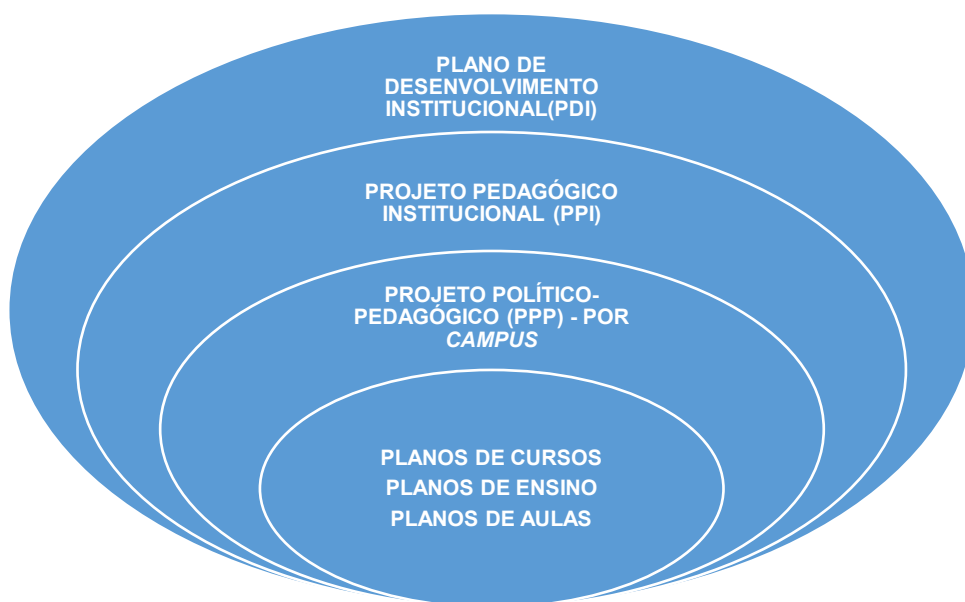
1. Inserção regional;
2. Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição;
3. Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de:
 - Inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares;
 - Oportunidades diferenciadas de integralização curricular;
 - Atividades práticas e estágio;
 - Desenvolvimento de materiais pedagógicos;
 - Incorporação de avanços tecnológicos.
4. Políticas de Ensino;
5. Políticas de Extensão;
6. Políticas de Pesquisa (para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas);
7. Políticas de Gestão;

8. Responsabilidade Social da IES (ênfatisar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região). (MEC, 2007)

Assim, pode-se observar que o PPI é o documento de referência político e filosófico, norteador das ações globais das instituições de ensino superior, de mesma natureza que o Projeto Político-Pedagógico (PPP), que norteia as ações a nível local. Enquanto o PDI define a missão da instituição, e estratégias para atingir as suas metas e objetivos, o PPI subsidia a concretização das metas e ações previstas no PDI, orientando o fundamento das políticas adotadas no âmbito da institucional, apresentando seus princípios e as diretrizes norteadoras das ações pedagógicas e administrativas, suas políticas de ensino, de pesquisa, de gestão e ainda a responsabilidade social da instituição.

Deste modo é possível sintetizar que os instrumentos de planejamento institucionais das Instituições de Ensino Superior são:

Figura 1: Instrumentos de Planejamento das Instituições de Ensino Superior



Fonte: Elaborado pela autora.

1.3. Gestão Democrática

1.3.1. A Gestão Democrática na construção do PPP

A instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferencia das empresas convencionais. Para Libâneo (2012), “a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais.” (p. 437). O autor destaca também que os objetivos da instituição escolar contemplam a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e a de valores e atitudes. O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar objetivos.

Assim, as escolas são organizações onde ocorre a interação entre pessoas, para a promoção da formação humana. Deste modo, os conceitos relacionados à gestão escolar não podem ser os mesmos relacionados à administração empresarial ou à administração gerencial, que apresentam uma perspectiva conservadora e burocrática, onde a gestão é mais voltada ao controle e direcionamento das tarefas a serem exercidas, a partir de uma hierarquia, partindo do pressuposto que uma ordem deve ser cumprida. A gestão escolar deve ser voltada para o gerenciamento do trabalho com maior atenção no pedagógico e pessoal, de maneira participativa, envolvendo todos os segmentos da escola de forma mais colaborativa e menos hierárquica.

Maximiniano (1994) destaca que, na administração empresarial as organizações são vistas como sistemas, com entradas, processos e saídas. As entradas seriam os recursos empregados pelo sistema, que incluem a mão de obra, recursos materiais, financeiros e intelectuais. Os processos são as transformações a que os recursos presentes na entrada são submetidos. E as saídas, referem-se ao produto resultante da aplicação do processo aos elementos presentes na entrada. Na administração empresarial, estão presentes os conceitos de eficácia e eficiência. A eficácia, coloca o foco na atividade da saída, por meio da comparação entre os objetivos propostos e os resultados atingidos. Já na eficiência o foco é o processo, onde deve haver a utilização racional dos recursos, no qual a produtividade pode ser medida por meio dos resultados alcançados e os recursos necessários para o seu atingimento. Nesta concepção ainda está presente o conceito de efetividade, que relaciona os resultados alcançados e os objetivos pretendidos.

Riscal (2016) considera que, a dimensão política, deve estar presente no ato de educar, onde na interação entre educando e educador, ao transmitir conhecimentos, são transmitidos também valores, conceitos e visões de mundo. Porém, quando concepções são

determinadas por grupos políticos ou segmentos sociais e econômicos, alienando-se os demais, a educação deixa de cumprir seu papel como direito humano e se converte em instrumento de dominação. Assim, a educação não pode ser vista apenas como um serviço a ser prestado, onde o aluno é o cliente e os docentes e as equipas escolares são os recursos humanos. Enquanto ato político, a educação deve constituir-se como um direito essencial de cada indivíduo, associada à dignidade humana, que prepara para o convívio em sociedade, onde por meio da apropriação e utilização racional dos conhecimentos é capaz de interferir na realidade.

Paro (1998), associa a gestão democrática como um elemento mediador para a realização dos direitos humanos e sociais:

Se os fins humanos (sociais) da educação se relacionam com a liberdade, então é necessário que se providenciem as condições para que aqueles cujos interesses a escola devem atender participem democraticamente da tomada de decisões que dizem respeito aos destinos da escola e a sua administração. Entendida a democracia como mediação para a realização da liberdade em sociedade, a participação dos usuários na gestão da escola inscreve-se, inicialmente, como um instrumento a que a população deve ter acesso para exercer seu direito de cidadania. (Paro, 1998, p.16)

Já Veiga (2013-a), considera que (...) a gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo: da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supere a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educativas da quais a escola é mera executora.

Corroborando com as ideias de Veiga (2013-a), Libâneo (2012), afirma que “ a gestão participativa, além de ser a forma de exercício democrática da gestão e um direito de cidadania, implica deveres e responsabilidades (...) Ou seja, a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica participação e objetivos comuns; por outro depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada. ” (p.448)

Gadotti (2000) destaca que existem duas razões que justifiquem a implantação de um processo de gestão democrática na escola pública:

Primeiro porque a escola deve formar para cidadania e, para isso, ela deve dar o exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante para o aprendizado da democracia. (...). Segundo, porque a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores; proporcionará um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores. (Gadotti, 2000, p.36)

Neste sentido, a gestão democrática, no sentido amplo, pode ser entendida como espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício de cidadania. A gestão democrática implica um processo de participação coletiva. Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo (conselhos escolares, conselhos de classe, grêmios, associação de pais e mestres), bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e na definição da ampliação dos recursos recebidos pela escola.

1.3.2. O papel dos gestores na gestão democrática e construção do PPP de cada instituição de Ensino

A gestão democrática implica o exercício compartilhado de gestão, sob a responsabilidade da comunidade escolar. Nesse processo, o diretor possui a função de coordenar, motivar, delegar responsabilidades, avaliar o desenvolvimento do trabalho que é desenvolvido pela escola. A liderança desse trabalho não se centra em uma só pessoa, todos são responsáveis e devem estar comprometidos com o bom desenvolvimento do trabalho escolar, o que só pode ser alcançado pelo processo de participação.

Neste sentido, o gestor escolar tem em suas mãos o desafio de consolidar-se como um líder em prol do desenvolvimento de políticas educacionais voltadas para propostas pedagógicas coerentes com as necessidades específicas da escola onde atua, assim como de mobilização da participação de toda a equipe escolar durante todo o processo. Para que a ação do gestor tenha êxito, e o PPP seja fruto de uma ação co-participada, é imprescindível que propicie no interior escolar, as condições para a ação coletiva, possibilitando espaços de diálogo, interação e reflexões permanentes.

Libâneo (2012) destaca que, “as concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem a ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social.” (p.447).

Assim, a escola e os processos de gestão podem assumir diferentes características, de acordo com a concepção da escola sobre as suas finalidades sociais e políticas em relação a sociedade e à formação dos alunos. Libâneo (2012, pp. 445 – 449), classifica as concepções de organização e gestão escolar em técnico-científica e sociocrítica. A concepção sociocrítica se subdivide em: autogestionária, interpretativa e democrático-participativa.

Para Libâneo (2012), na concepção técnico-científica, prevalece uma visão burocrática e tecnicista da escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficiência e eficácia. As escolas que trabalham com esse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargos e funções, hierarquia das funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas, planos de ação feitos de cima para baixo. A versão mais conservadora dessa concepção é denominada de administração clássica ou burocrática. A versão mais recente é conhecida como modelo de gestão da qualidade total, com a utilização mais forte de métodos e práticas de gestão da administração empresarial.

Na concepção sociocrítica, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões. Nesta concepção, a organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito por professores, alunos, pais e até integrantes da comunidade próxima. O processo de tomada de decisão dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, em uma relação de colaboração. Essa abordagem desdobra-se em diferentes formas de gestão democrática, sendo elas: autogestionária, interpretativa e democrático-participativa.

Para Libâneo (2012), a concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Na organização escolar, em contraposição aos elementos instituídos (normas, regulamentos, procedimentos já definidos), valoriza especialmente os elementos instituídos (capacidade do grupo de criar, instituir, suas próprias normas e procedimentos).

Já a concepção interpretativa considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Essa concepção vê as práticas organizativas como uma construção social baseada nas experiências subjetivas e nas interações sociais. Nesta concepção, a escola é uma realidade social subjetivamente construída. Privilegia menos o ato de organizar e mais a ação organizada, com valores e práticas compartilhadas. A ação organizadora valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano e preterindo caráter formal, estrutural, normativo.

E, de acordo com Libâneo (2012), a concepção democrática-participativa “baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipa. Acentua a importância de busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, advoga que, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipa assuma sua parte do trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações.” (p.447). Esta abordagem acentua a necessidade de combinar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação nas decisões com as ações efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola. Valoriza elementos internos do processo organizacional – o planeamento, a organização, a direção, a avaliação -, uma vez que não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino-aprendizagem.

Deste modo, os gestores educacionais devem estar atentos a motivação dos agentes educativos e ao estilo de liderança que exercem, pois, esta influência diretamente na motivação dos liderados. Bolívar (2003) destaca como a liderança pode influenciar na motivação dos sujeitos dentro de uma organização:

Entendemos a liderança como uma forma especial de influência tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferencias (ações, pressupostos, convicções), em função de tarefas e projetos comuns. Mediante um conjunto de atividade e projetos a liderança estimula a partilha da informação, a obtenção dos recursos necessários, a clarificação de expectativas, faz com que as pessoas se sintam membros de uma equipa, ajuda a identificar e a resolver problemas. Para que este exercício de liderança produza efeito costuma movimentar-se de preferência num plano moral: convicções e ideias mediante meios simbólicos e de compromisso com a tarefa educativa. (Bolívar, 2003, p.256)

Assim, para o processo de construção democrática do Projeto Político Pedagógico das instituições de ensino, os gestores devem buscar estimular o empenho individual e coletivo de todos os agentes educativos para realização de projetos que favoreçam o crescimento tanto da instituição, quanto dos profissionais que nela atuam. Deste modo, conforme afirma Veiga (2004), não é preciso convencer os professores e a equipa escolar a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas proporcionar situações que lhes permitam aprender a pensar e realizar o fazer pedagógico de forma coerente. A escola não tem mais a possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador que dita as normas e exerce o controle técnico burocrático. A escola deve buscar constantemente a descentralização em para alcançar sua autonomia e qualidade.

1.3.3. A participação como elemento essencial da gestão democrática e construção do PPP

A construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico, enquanto instrumento democrático de planejamento educacional, requer a participação de toda comunidade escolar, sendo um desafio à gestão educacional, promover e consolidar ações estratégicas que canalizem para a participação efetiva de todos nesse processo.

A participação é a principal maneira de garantir a gestão democrática, oportunizando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar, uma vez que proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e oferece um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, pais e alunos (Libâneo, 2012).

Para que a participação seja uma realidade são necessários meios, ações e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e local, além dos processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior. É necessário criar as condições e mecanismos para que os diferentes sujeitos sociais possam atuar e interferir nos diferentes espaços de decisão e responsabilização das unidades escolares, reconhecendo que na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs.

Segundo Lück(2008) existem diferentes formas de participação dentro do espaço escolar, que representam diferenciais significativos na concretização do processo:

1. A participação como presença, é praticamente quem pertence a um grupo ou organização independente de sua atuação nela. Essa participação pode muitas vezes, ocorrer por obrigatoriedade, por eventualidade ou por necessidade e não por intenção e vontade própria.
2. Participação como expressão verbal e discussão de ideias, simples verbalização de opiniões, de apresentação de ideias, de descrição de experiências pessoais e de fatos observados, sem promover o avanço num processo compartilhado.
3. Participação como representação é considerada como uma forma significativa de participação: nossas ideias, nossas expectativas, nossos valores, nossos direitos são manifestados e levados em consideração por meio de um representante acolhido como pessoa capaz de traduzi-los em um contexto organizado para este fim... não significa simplesmente delegar... implica trabalhar com a pessoa na consecução das propostas definidas e assumir sua parte de responsabilidade pelos resultados desejados.
4. Participação como tomada de decisão, implica compartilhar poder, vale dizer, implica em compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias.
5. Participação como engajamento, representa o nível mais pleno de participação. Sua prática envolve o estar presente, o oferecer ideias e opiniões, o expressar o

pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre o encaminhamento de questões, com base em análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida no encaminhamento e nas ações necessárias e adequadas para efetivação das decisões tomadas. (Lück, 2008, p.41 a 48).

Neste contexto, para a concretização da efetiva participação, faz-se necessário ultrapassar as barreiras do discurso, partindo para o conhecimento de como as pessoas pensam e dar oportunidade de se fazerem ouvir, requer esforços que busquem a interação de pontos de vista, de ideias e de concepções e do estabelecimento de consensos, favorecendo assim a prática participativa e efetivação do Projeto Político-Pedagógico. A participação viabiliza a compreensão da realidade educacional, congrega esforços para construção e implementação dos objetivos escolares, constituindo-se um importante instrumento de transformação escolar ao oportunizar a organização coletiva dos interesses educacionais da população.

Assim, pode-se observar que não basta está presente nas discussões referentes a escola, sendo necessário uma participação efetiva de toda comunidade escolar nas decisões da instituição. Neste sentido, Araújo (2012), considera que não basta uma “pseudodemocracia”, onde são utilizados instrumentos participativos na gestão, mas com o objetivo de manter o controle da escola a partir de um centro de decisão, sendo a participação controlada e monitorada pelo poder central, como acontece na visão conservadora de gestão.

Lück (2008), ainda define que a participação possui diferentes dimensões:

A participação, independente de sua natureza, nível de abrangência e contexto em que ocorra, manifesta três dimensões convergentes entre si e interfluentes: política, pedagógica e técnica. Formando um todo dinâmico pela força da sua participação. Cada ação participativa constitui um todo indissociável, uma vez que, alternando-se qualquer uma das dimensões, altera-se as demais e o todo que constituem. (Luck, 2008, p.65).

A elaboração do PPP da escola é para comunidade educativa, uma oportunidade ímpar de participação, que favorece a reflexão sobre os caminhos que a escola vem percorrendo e os objetivos que pretende alcançar. É um momento decisivo não apenas de construção de uma identidade coletiva, mas de transformação das relações de poder que perpassem o cotidiano escolar, de construção da autonomia escolar e de novas competências para os profissionais que o empreendem, de comprometimento coletivo com a causa educacional, de aprendizagem da participação e de vivência democrática.

Ao elaborar a proposta pedagógica em condições de igualdade, os sujeitos que atuam nas escolas conjugam esforços para definir os seus princípios e ações e, desta forma, aprendem juntos o sentido da participação. Esse aprendizado pode vir a ser vivenciado em outras situações, a fim de proteger os interesses coletivos. Nesse caso, o processo de participação experienciado na tomada de decisões no âmbito escolar pode constituir-se em

um aprendizado, suscitando os sujeitos a procurarem exercer essa ação em outras esferas próximas à esfera em que vivem, como em seus lares, nos grupos sociais ou religiosos dos quais participam.

Sendo assim, a escola como um importante espaço de construção da democracia social e política, deve auxiliar a sua comunidade a refletir sobre a realidade que a cerca, formando cidadãos que participem dos movimentos sociais e busquem meios para transformar a realidade em que vivem.

Gadotti (2000), considera que “ a autonomia e a participação – pressupostos do projeto político-pedagógico da escola – não se limitam à mera declaração de princípios consignados em algum documento. Sua presença precisa ser sentida no conselho de escola ou colegiado, mas também na escolha do livro didático, no planejamento do ensino, na organização de eventos culturais, de atividades cívicas, esportivas, recreativas. Não basta apenas assistir reuniões.” (p.36).

Deste modo, a participação da comunidade escolar deve ser efetivada visando a transformação da realidade educacional e alterando a estrutura social estabelecida, com canais de participação mais amplos capazes de valorizar e garantir a inserção dos sujeitos sociais nas tomadas de decisões da instituição. Vale ressaltar ainda que a participação da comunidade escolar deve ser garantida em todas as etapas do planejamento institucional, desde a sua concepção até a sua execução e avaliação.

1.3.4. Mecanismos de participação da gestão democrática

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados em leis complementares.

Enquanto lei complementar da educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9394/96) estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – 9394/96), a gestão democrática é um dos princípios do ensino público:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino (Brasil, 1996).

No entanto, a LDB (9394/96), não define claramente, quais são as normas da gestão democrática. Porém, no artigo 14, aponta que os sistemas de ensino, devem seguir os seguintes princípios da gestão democrática:

- I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola;
- II – Participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes. (Brasil, 1996).

Já as diretrizes do Plano Nacional de Educação – PNE (Lei 10.172/2001), aponta no item 11.2 que “ no exercício de sua autonomia, cada sistema de ensino há de implantar gestão democrática. Em nível de gestão de sistema na forma de Conselhos de Educação que reúnam competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais; em nível das unidades escolares, por meio da formação de conselhos escolares de que participe a comunidade educacional e formas de escolha da direção escolar que associem a garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e a representatividade e liderança dos gestores escolares. ”

Assim, pode-se observar que a legislação brasileira aponta alguns caminhos para a gestão democrática, como: em nível de sistema de ensino, a participação em Conselhos de Educação e a nível local participação na elaboração do Projeto Político-Pedagógico das escolas, participação de Conselhos Escolares ou equivalentes e formas de escolha da direção escolar.

Araújo (2012 p.38), considera a necessidade de avançar na ampliação de canais de participação para além do espaço escolar. Segundo o autor, “ a democracia assumida como valor universal e estratégico para a transformação da realidade social deve possibilitar novas relações sociais nas esferas locais (escola), intermediárias (regionais) e centrais (administração central da educação). ” Para o autor, faz-se necessária a criação de canais permanentes de participação dos sujeitos sociais em todo o sistema de ensino, como elemento para a construção de um processo de gestão democrática da educação ampliada.

Gadotti (2000), destaca que o projeto da escola não é responsabilidade apenas de sua direção. Para o autor,

numa gestão democrática, a direção é escolhida a partir do reconhecimento da competência e da liderança de alguém capaz de executar um projeto coletivo. A escola, nesse caso, escolhe primeiro um projeto e depois essa pessoa que pode executá-lo. Assim realizada, a eleição de um diretor, de uma diretora, possibilita a escolha de um projeto político-pedagógico para a escola. Ao se eleger um diretor de escola o que se está elegendo é um projeto para a escola. No escolha do diretor ou da diretora percebe-se já o quanto o seu projeto é político.(Gadotti, 2000, p.36)

No interior das escolas, para a concretização da gestão democrática é necessário a efetivação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola – conselhos escolares e conselho de classe ; o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis e centros acadêmicos; a redefinição

das tarefas e funções da associação de pais e mestres na perspectiva de construção de novas maneiras de se partilhar o poder de decisão nas instituições; e, a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da escola. Esses espaços favorecem a ação coletiva e cooperativa do corpo diretivo em integração com o corpo docente, discente, funcionários e comunidade e são essenciais para a consolidação do processo democrático.

1.4. Autonomia das escolas

1.4.1. O Projeto Político-Pedagógico e a autonomia das escolas

Uma escola revela a sua autonomia quando ela se concretiza como um espaço deliberativo capaz de refletir e de tomar decisões sobre as questões pedagógicas, administrativas e financeiras inerentes ao seu cotidiano, por meio da ação concreta dos seus sujeitos sociais na definição dos rumos da escola. Porém, essa autonomia interna é uma conquista contínua que vai depender da intervenção da articulação, da mobilização e das opções dos indivíduos da escola que desejam conquistá-la e consolidá-la. (Araújo, 2012)

É o Projeto Político-Pedagógico que dá voz à escola e é a concretização de sua identidade, e conseqüentemente, de sua autonomia. A autônima da unidade escolar resulta da possibilidade de construção coletiva de um Projeto Político-Pedagógico, que esteja de acordo com a realidade da escola, que expresse o projeto de educação construído pela comunidade, em consonância com as normas estabelecidas pela legislação em vigente.

Uma escola que tem um PPP comprometido com sua clientela, que é capaz de harmonizar as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, considerando tanto os aspectos pedagógicos, como administrativos, jurídicos e financeiros, sem esperar do órgão central suas linhas de trabalho, tem conquistado sua autonomia.

Nesse sentido, Libâneo (2001) entende que a autonomia da escola passa “pelo poder de decidir sobre seus objetivos e suas formas de organização, mantendo-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros.” (p.115). Desta forma na visão do autor, a comunidade escolar poderá traçar o seu caminho, além de que este é um processo de trabalho coletivo e de formação de competências para a participação social, econômica e cultural.

A autonomia das escolas favorece a melhoria do trabalho educativo e influência nos resultados alcançados, contribuindo para dos processos educativos.

Para Mello (1993),

O grande desafio da nova qualidade de ensino será garantir a equidade nos pontos de chegada. No entanto, essa equidade não se atingirá partindo de propostas e ordenamentos homogêneos e sim de práticas escolares e modelos de gestão

construídos em nível local, que permitam incorporar as necessidades desiguais e trabalhar sobre elas ao longo do processo de escolaridade de modo assegurar acesso ao conhecimento e satisfação das necessidades básicas de aprendizagem para todos. (Mello, 1993. p.20).

Assim, nota-se que não adianta o poder central definir normas padronizadas para as escolas. A uniformização é contrária a autonomia. Ao contrário de seguir determinações padronizadas, as escolas devem conquistar autonomia, para desenvolver um trabalho que considere as diferenças e especificidades locais.

1.4.2. Conceito de autonomia

De acordo com Barroso (2008),

O conceito de autonomia está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo, se a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a “independência”. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependências e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e o ser em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis. (Barroso, 2008, p.16)

Nota-se na visão de Barroso (2008), que a autonomia das escolas é sempre uma autonomia relativa. Assim, cada instituição de ensino deve elaborar a sua proposta pedagógica, ou Projeto Político-Pedagógico, considerando os documentos norteadores de cada sistema de ensino, bem como a legislação vigente.

Para Neves (2013) o conceito de autonomia está intimamente relacionado ao Projeto Político-Pedagógico das escolas. Para o autor, autonomia “é a possibilidade e a capacidade de a escola elaborar e implementar um Projeto Político-Pedagógico que seja relevante à comunidade e à sociedade a que serve”. (p.113)

Neves (2013), aprofunda os estudos acerca das dimensões do conceito de autonomia, e o classifica em três categorias que não podem se considerados excludentes, mas profundamente interligadas entre si.

A primeira dimensão do conceito de autonomia, refere-se a autonomia como uma categoria que supõe a intervenção de um princípio superior. Esta dimensão do conceito de autonomia, refere-se a questões político-administrativa, relacionadas à temática da liberdade, da democracia, da independência e da participação. A autonomia como liberdade é vista numa perspectiva de sociedade, onde a liberdade de um indivíduo acaba quando começa a

do outro. Deste modo a autonomia enquanto liberdade, não é um valor absoluto, fechado em si mesmo, mas um valor que se define numa relação de interação social.

Nesta dimensão Neves (2013) considera que “se a escola só recebe ordens, leis, deliberações para cumprir, transformando-se em órgão tutelado, perde seu espaço de liberdade e autonomia e reduz a capacidade de mediar, tão própria do ato educativo.” (p.99). Neste sentido, as escolas devem ter autonomia para mediar e atender a realidade e as especificidades instituição, que muitas vezes os órgãos centrais desconhecem, buscando atender às necessidades próprias de cada instituição de ensino. Assim, a autonomia das escolas justifica-se no respeito à diversidade e à riqueza das culturas brasileiras, na superação das marcantes desigualdades locais e regionais, possibilitando às escolas adequar sua estrutura organizacional à realidade de cada instituição de ensino.

A autonomia é importante para a criação da identidade da escola. Ela favorece a uma nova organização do trabalho pedagógico na escola. E conforme afirma Veiga (2013b) “a escola não pode depender apenas dos órgãos centrais e intermediários que definem a política da qual ela não passa de executora. Ela concebe sua proposta pedagógica ou projeto pedagógico e tem autonomia para executá-lo e avalia-lo ao assumir uma nova atitude de liderança, no sentido de refletir sobre as finalidades sociopolíticas e culturais da escola.” (p.15)

A autonomia enquanto democracia, está relacionada com a participação da comunidade escolar. Assim, a autonomia da escola refere-se à democratização do espaço público, onde os diretores e demais agentes pedagógicos tem a responsabilidade de responder aos cidadãos a quem servem (alunos e responsáveis) pelas questões relacionadas a escola, sem tem que encaminhá-los a órgãos centrais distantes onde não são reconhecidos e muitas vezes não são atendidos. Para Neves (2013), “a autonomia coloca na escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer, sem repassar para outro setor essa tarefa e, ao aproximar escola e família, é capaz de permitir uma participação realmente efetiva da comunidade, o que a caracteriza como uma categoria eminentemente democrática.” (p.99).

A segunda dimensão do conceito de autonomia, abordado por Neves (2013), está relacionado ao compromisso ético-profissional dos agentes pedagógicos, considerando as mais novas e exigentes competências profissionais. Nesta dimensão a autonomia valoriza os agentes pedagógicos que atuam nas escolas e cobra-lhes o compromisso ético-profissional de servir ao público em matéria de educação, sendo contrária ao paternalismo, à dependência, à inercia, à divisão pormenorizada do trabalho, à centralização e à burocratização. Porém, não deixa de considerar as dificuldades das escolas públicas que são reflexos do modo de produção e organização capitalista e do desinteresse da política brasileira pela educação, que tem gerado condições precárias de trabalho, como classes

superlotadas, recursos precários e insuficientes, baixa remuneração dos trabalhadores em educação o que tem influenciado ainda na baixa qualidade do ensino. Assim, para se ter o compromisso ético-profissional dos docentes, faz-se necessário que o estado invista nos recursos humanos, valorizando-os com políticas concretas, tornando a carreira atraente e com boas condições de trabalho, salários dignos, educação continuada e possibilitar às escolas a construção de um projeto político pedagógico que realmente atenda seu alunado.

E a terceira dimensão do conceito de autonomia, defendido por Neves (2013), considera o princípio da racionalidade na organização do trabalho favorecendo a melhores resultados institucionais. A autora defende que esta dimensão se refere a aspectos organizacionais, tendo uma dimensão mais operacional, ligada à identidade da escola, que pode garantir maior racionalidade interna e externa e, portanto, melhoria dos serviços prestados. Neste contexto, considera-se o conceito de racionalidade, definido por Weber (1991), como sendo “a utilização dos meios mais apropriados para chegar a determinado resultado (...) que tem que ser também os mais econômicos quanto ao esforço que exigem.” (p.39). Neste conceito estão inseridos os dois critérios da racionalidade. O primeiro é a *eficácia*, que significa o alcance de resultados previamente definidos. O segundo é a *eficiência* que leva em conta que não basta apenas alcançar os objetivos, mas deve-se alcançá-los, com economia (não desperdício) de tempo, de recursos humanos, materiais e financeiros. Assim, trazendo para o contexto educacional, para uma escola atuar dentro do princípio da racionalidade, não basta que ela cumpra com o currículo previsto dentro do ano letivo, se os alunos não tiverem um bom desempenho.

Neves (2013), destaca que administrar uma organização dentro de critérios de racionalidade exige, primeiramente, clareza quanto à sua identidade, ou seja, sua missão, seus princípios e valores, seus clientes e os resultados a que deseja chegar. Nota-se neste contexto, a importância do Projeto Político Pedagógico de cada unidade educacional.

A autora, classifica a racionalidade da escola, em racionalidade interna e externa, considerando a escola como uma organização. A racionalidade interna refere-se à capacidade das escolas de selecionar suficiente e adequadamente os elementos materiais (infraestrutura física, recursos didático-pedagógico), os recursos conceituais (conhecimentos, metodologias e técnicas) e financeiros e os profissionais competentes e comprometidos que lhe permitem alcançar os resultados pretendidos. Já a racionalidade externa, configura-se na capacidade das escolas de cumprir o seu papel social, onde os resultados da escola coincidem com os que as famílias e a comunidade esperavam dela.

Vale destacar que, a conquista da autonomia das escolas resulta das lutas pela democratização da educação, como parte das reivindicações dos educadores, organizações sindicais, associações acadêmicas e de todos os que defendem a escola como espaço

democrático. No entanto, houve também por parte do estado a tentativa de encontrar soluções para a chamada “ingovernabilidade da crise” existente na administração do sistema educativo, que se caracterizava em delegar às escolas obrigações e responsabilidades que historicamente pertenceram ao Estado.

De acordo com Barroso (2008), o processo de reforço da autonomia das escolas desenvolve-se num contexto mais amplo de medidas da política educativa que, em vários países, procuraram resolver a crise de governabilidade do sistema de ensino. De acordo com o autor, esta crise é reflexo da sobrecarga do governo, que já não conseguia mais atender as crescentes demandas das instituições educativas, como: “o crescimento do sistema educativo; a complexidade das situações geradas pela heterogeneidade dos alunos (individual, social e cultural); (...) as restrições orçamentais decorrentes da crise econômica; os disfuncionamentos burocráticos do aparelho administrativo do Estado.” (p.13)

Neste contexto, houve a transferência de poderes e funções do estado, do nível nacional e regional, para o nível local, reconhecendo a escola como lugar central de gestão e a comunidade local como parceiros na tomada de decisão.

1.4.3. Tipos de autonomia

Para Barroso (2008) existem dois tipos de autonomia: a autonomia decretada e a autonomia construída.

A autonomia decretada consiste na transferência de competências, por meio de decretos, da administração central e regional para as unidades escolares.

A autonomia construída, refere-se à construção coletiva e democrática de projetos, na escola, que atendam aos anseios da comunidade a que pertence.

O autor defende que, mais do que “regulamentar” o exercício da autonomia das escolas, deve-se criar condições para que ela seja “construída” em cada escola, de acordo com as suas especificidades locais e no respeito pelos princípios e objetivos que enformam o sistema público nacional de ensino. (Barroso, 2008, p.17)

No mesmo sentido, Neves (2013), considera que autonomia é tanto outorga (referindo-se a autonomia decretada), quanto conquista (referindo-se a autonomia construída). Segundo a autora, “(...) só a lei não assegura a autonomia. É preciso, simultaneamente, vontade e decisão política dos dirigentes maiores dos sistemas e competência dos agentes pedagógicos da escola em consolidá-la”. (p.115).

Outro aspecto destacado por Barroso (2008), é que “não há ‘autonomia da escola’ sem o reconhecimento da ‘autonomia dos indivíduos’ que a compõem. Ela é, portanto, o resultado da ação concreta dos indivíduos que a constituem, no uso das suas margens de autonomia

relativa. Não existe uma ‘autonomia’ da escola em abstrato, fora da ação autônoma organizada dos seus membros. ”

Assim, a autonomia requer o envolvimento e participação de toda a comunidade escolar nas decisões da instituição, de forma democrática. A autonomia das escolas não deve constituir-se em um fim em si mesma, mas um meio para escola realizar as suas finalidades favorecendo a formação dos educandos.

Barroso (2008, p.24), ainda classifica a autonomia das escolas em quatro tipos, de acordo com o estágio de autonomia que as escolas apresentam: heteronomia, anomia, autonomia e autonomias clandestinas.

Na *heteronomia*, os responsáveis pela gestão das escolas colocam-se numa dependência total da administração, subordinando todas as suas decisões ao que está regulamentado e, na sua ausência, solicitam aos serviços regionais ou a qualquer outro departamento central, que indiquem o que (e como) devem fazer.

A *anomia*, caracteriza-se pela ausência de normas claras e comprometedoras. Nem as normas da administração são cumpridas (por impossibilidade, ou recusa ou negligência), nem os responsáveis pela gestão da escola são capazes de produzir normas e valores coletivos, alternativos. As escolas vivem ao sabor de rotinas e, por vezes, do livre-arbítrio individual.

No caso da *autonomia*, as escolas tentam explorar todos os espaços de autonomia consagrados, embora muitas vezes (devido à própria contradição existente na legislação e à falta de meios adequados) se fixem por um registo meramente simbólico. Muitas vezes esta autonomia fica confinada a zonas marginais (não-regulamentadas) não afetando o núcleo duro do currículo e das aprendizagens dos alunos. É o caso, por exemplo, das iniciativas tomadas no domínio extracurricular ou da relação com o meio, que, sendo importantes, são insuficientes para criar uma verdadeira “cultura de autonomia” na vida da escola.

E ainda existe o caso das *autonomias clandestinas*, que trata-se de uma autonomia que se produz em infidelidades, através dos quais os órgãos contornam certos preceitos legais que impedem (ou dificultam) a tomada de decisão em domínios considerados estrategicamente importantes para realizar determinados objetivos da escola. É o caso, principalmente, da aquisição de materiais ou equipamentos, da gestão de certas rubricas orçamentais, ou da utilização de dotações de horários docentes para atividades não letivas, etc. Estas infidelidades são mais ou menos consentidas pela administração, atendendo aos fins visados, mas acabam por implicar, sempre, uma certa dose de risco para os seus autores.

Neste contexto, conforme destaca Barroso (2008),

(...) a autonomia da escola exige um maior controle social por parte da comunidade, ela só pode tornar-se efetiva se contar com o empenho e participação dos que vivem o dia-a-dia da escola, assegurando com o seu trabalho o cumprimento da sua missão.

São eles os professores (bem como o pessoal não-docente e outros adultos que prestam serviço na escola ou colaboram na realização de tarefas educativas) e os alunos (vistos não como “clientes” ou “consumidores”, mas sim como “trabalhadores” e co-produtores da ação educativa). (Barroso, 2008, p.29)

Para se alcançar a verdadeira autonomia, faz-se necessário um maior controle social por parte da comunidade escolar, envolvendo na gestão todos os que trabalham na escola, promovendo uma gestão participativa e uma cultura democrática.

1.4.4. Dimensões da autonomia

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei nº 9.394/96), na aplicação dos princípios da descentralização e da gestão democrática, define art. 15, caput, que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira”. Nesse sentido a LDB considera que os sistemas de ensino ao se organizarem devem ter como foco o resgate do compromisso das escolas, com os princípios de autônoma, flexibilidade e liberdade, buscando sempre a melhoria da qualidade da educação ofertada.

A legislação brasileira garantiu progressivos graus de autonomia para as escolas públicas, nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira.

Na literatura brasileira, é consenso entre os autores que a autonomia das escolas se dá em diferentes dimensões. Neves (2013) considera que, a autonomia das escolas se consolida em três eixos básico: administrativo, pedagógico e financeiro. Veiga (2013- B), corrobora com o entendimento de Neves (2013), porém entende que dentro do eixo administrativo existe ainda a dimensão jurídica da autonomia. Neste sentido, para Veiga (2013-B) a autonomia envolve quatro dimensões básicas, relacionadas e articuladas entre si: administrativa, pedagógica, financeira e jurídica.

A **dimensão administrativa** refere-se à organização da escola como um todo. Para Neves (2013), esta dimensão ou eixo, envolve:

1. *Forma de gestão* – investiga o estilo do administrador - autocrático, burocrático, laissez-faire, carismático ou democrático ; os mecanismos que o gestor adota para possibilitar a efetiva participação de todas as áreas da escola no planejamento e na administração (criando conselhos e colegiados); a democratização da informação no âmbito da própria escola e para a comunidade; a definição de valores socioculturais que fundamentam e direcionam o trabalho escolar; o conhecimento da realidade (índices de evasão e repetência, características e potencial da comunidade, prioridades didático-pedagógicas, equipamentos necessários etc);
2. *Controles normativos-burocráticos* – esses controles podem ser internos – se a própria escola estabelecê-los – ou externos – vindos do sistema. Seus indicadores são a existência de regimento próprio (que contempla as diretrizes do sistema, harmonizando-as com o Projeto Político-Pedagógico da escola); a simplificação de

- controles, a desburocratização de práticas antigas; o estabelecimento de sistemas próprios para compatibilizar políticas e conteúdos curriculares à realidade da escola, alocar professores e técnicos, estabelecer indicadores de desempenho dos alunos e de qualidade do trabalho escolar, supervisão interna;
3. *Racionalidade interna* – é a forma como a escola organiza seus recursos para alcançar, no tempo justo, os resultados a que se propôs, por isso são indicadores: a) a escola saber definir seus objetivos, articulando cultura da comunidade, necessidades de aprendizagem e os fins da educação; b) a existência de um projeto político – pedagógico que efetivamente norteie a ação; e c) uma avaliação interna sistemática, utilizada como recurso administrativo e pedagógico, não limitada ao aluno, mas estendida ao trabalho escolar como um todo;
 4. *Administração de pessoal* – refere-se à possibilidade de dispor de profissionais além daqueles previstos pelo sistema, de escolher pessoas que se integrem à filosofia de trabalho da escola, selecionando de forma natural apenas os profissionais que concordam com um projeto solidariamente construído pela instituição;
 5. *Administração de material* – inserida num sistema, a escola que *depende totalmente, em parte ou não depende* do órgão central para: pequenos consertos (torneiras, vidros quebrados etc.), consertos maiores (encanamento, janelas empenadas etc), compra de material de expediente, material pedagógico, material permanente, recursos tecnológicos, reformas, construções, merenda, material básico para alunos carentes;
 6. *O controle de natureza social* - que também pode ser chamada de racionalidade externa, traduz-se na participação de pais e comunidade no planejamento, na administração e na avaliação da escola. (Neves, 2013, pp. 102-104)

Veiga (2013b) acrescenta, que a dimensão administrativa da autonomia, consiste na possibilidade da instituição educativa elaborar e gerir seus planos, programas e projetos. Traduz a possibilidade de a escola garantir a indicação dos dirigentes por meio do processo eleitoral que realmente verifique competência profissional e a liderança dos candidatos; a constituição dos conselhos escolares com funções deliberativas, consultivas e fiscalizadora; a formulação, aprovação e implementação do plano de gestão da escola.

A **dimensão pedagógica**, está relacionada a ações voltadas para a melhoria da qualidade do ensino e ao atendimento às necessidades básicas de aprendizagem em seus diferentes níveis. Neves (2013), considera que o eixo pedagógico “está estreitamente ligado à identidade da escola, à sua missão social, à clientela, aos resultados e, portanto, ao Projeto Político-Pedagógico em sua essência. ” Para autora, esta dimensão abrange os seguintes aspectos:

1. *Poder decisório referente à melhoria do ensino-aprendizagem* – está relacionado a medidas essencialmente pedagógicas, isto é, à possibilidade de definir conteúdos curriculares, estabelecer novas disciplinas, introduzir métodos novos, programas especiais, medidas para reduzir evasão e repetência, produzir ou usar material didático diferenciado, desenvolver tecnologia educacional, adaptação e recuperação de estudos, oferecer atividades extracurriculares voltadas para o ensino e a cultura, proporcionar atividades de férias. Neste aspecto é de grande importância a capacidade técnica e a competência não só do diretor e da coordenação pedagógica, mas de toda equipe pedagógica;

2. *Adoção de critérios próprios de organização da vida escolar* – diz respeito a medidas como: estabelecer número diferenciado de dias letivos (respeitando o mínimo), calendário anual, horário, atividades extra-curriculares de esporte e lazer, oferecer merenda, assistência à saúde, doação de material didático e uniforme para carentes, transporte escolar;
3. *Pessoal docente* – considera que a qualidade o trabalho docente tem relação direta com os resultados pedagógicos da escola, e portanto, deve-se investir em: infraestrutura de apoio à sala de aula; aquisição de materiais extra para atividades especiais; reciclagem e atualização dos professores, para além das que o órgão central prevê, para atender às especificidades da escola;
4. *Acordos e parcerias de cooperação técnica* – esses acordos não envolvem recursos financeiros, mas assessoria e cooperação técnica, visando ao enriquecimento da ação educativa. (Neves, 2013, p.104)

Para Veiga (2013b, p. 18-19), a dimensão pedagógica, envolve ainda: a explicitação dos objetivos filosóficos, pedagógicos, científicos, tecnológicos, artísticos e culturais da escola; as decisões relativas à concepção, à execução e à avaliação do currículo; a implantação de sistemas de acompanhamento de egressos; o estabelecimento de critérios e normas de seleção, admissão e promoção de seus alunos e da matrícula dos transferidos; conferir graus, diplomas, certificados e outros títulos escolares; a definição de problemas relevantes, sujeitos à avaliação dos seus pares da comunidade interna; e a análise do impacto das ações previstas e desencadeadas.

A **dimensão financeira** da autonomia, segundo Neves (2013), está mais associada a gestão dos recursos patrimoniais, da aplicação das transferências feitas pelo sistema educacional, da possibilidade de dispor de orçamento próprio e da capacidade de negociar e atrair parcerias e recursos externos que permitem fazer face às demandas concretas do processo educativo. Para a autora, eixo financeiro envolve três vertentes:

1. Dependência financeira – refere-se à dependência financeira da escola quanto ao órgão central;
2. Controle e prestação de contas;
3. Captação de recursos.

Para Veiga (2013b), a autonomia financeira se refere à existência de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo. A educação pública é financiada. A autonomia financeira pode ser total ou parcial. É total quando a escola administra todos os recursos a ela destinados pelo Poder Público . É parcial quando a escola administra apenas parte dos recursos repassados, mantendo-se órgão central do sistema educativo a gestão de pessoal e as despesas de capital.

Veiga (2013b), destaca ainda que:

(...) a autonomia financeira compreende as competências para elaborar e executar seu orçamento, com fluxo regular do Poder Público, permitindo à escola planejar e executar suas atividades, independentemente de outras fontes de receita com fins específicos, bem como aplicar e remanejar rubricas de elementos ou categorias de

despesas, sem prejuízo de fiscalização dos órgãos externos competentes. Assim sendo, a autonomia financeira engloba duas vertentes: dependência financeira do Poder Público, controle e previsão de contas. (Veiga, 2013b, p. 18)

Já a **dimensão jurídica** da autonomia que para Neves (2013) está relacionada a autonomia administrativa, referindo-se aos controles normativos-burocráticos, diz respeito à possibilidade de a escola elaborar suas próprias normas, mesmo estando vinculada a legislação dos órgãos centrais. Porém, conforme alerta Veiga (2013b, p. 17), “a instituição escolar deve policiar-se, também, no sentido de não se transformar numa instância burocrática, por meio de estatutos, regimentos, portarias, resoluções, avisos, memorandos, os quais acabam por descaracterizar seu papel de proporcionar aos educandos, mediante um ensino efetivo, os instrumentos que lhes permitam conquistar melhores condições de participação cultural, profissional e sociopolítica. ”

Vale destacar que o Projeto político-pedagógico da escola, não pode estar relacionado apenas a dimensão pedagógica da autonomia. O Projeto Político Pedagógico engloba a totalidade do trabalho escolar e, portanto, abrange tanto o eixo pedagógico, quanto o eixo administrativo, financeiro e jurídico da autonomia.

Neste sentido, a autonomia possibilita que a instituição tenha voz, concretize sua identidade, utilizando a liberdade relativa que a escola dispõe para resolver suas questões cotidianas. Para que se concretiza a identidade da escola é necessário que se propicie a vivência democrática para que todos os envolvidos participem do processo de construção. Assim, a autônoma da unidade escolar significa a possibilidade de construção coletiva de um Projeto Político-Pedagógico, que esteja de acordo com a realidade da escola, que expresse o projeto de educação construído pela comunidade, em consonância com as normas estabelecidas pela legislação em curso. Desta forma, as escolas devem ter autonomia para estabelecer o seu projeto e autonomia para executá-lo e avaliá-lo.

CAPÍTULO 2 - CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

2.1. A Educação Profissional e Tecnológica no Brasil

De acordo com o Ministério da educação brasileiro, a educação profissional tecnológica, integra às diferentes formas de educação, ao trabalho, a ciência e à tecnologia, objetivando garantir aos cidadãos o direito à aquisição de competências profissionais que os tornem aptos para a inserção em setores profissionais nos quais haja utilização de tecnologias (Brasil-Mec,2013).

Segundo, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei nº.9.394/96) a Educação Profissional apresenta-se como decorrente de dois direitos fundamentais do cidadão: o direito à educação e o direito ao trabalho. Neste sentido, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional orientam para o compromisso como o desenvolvimento de competências profissionais.

Conforme a LDB, a Educação Profissional Técnica de Nível Médio, está organizada por Eixos Tecnológicos e pode ser desenvolvida nas formas integrada, concomitante ou subsequente ao Ensino Médio, na mesma escola ou em outra Escola. Já no nível superior, a Educação Profissional Tecnológica, deve estar organizada conforme o Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia, por Eixos Tecnológicos e se dará em cursos e programas de graduação e pós-graduação.

Segundo o Conselho Nacional de Educação – CNE a educação no Brasil segue a seguinte estrutura:

Figura 2 – A Estrutura da Educação Nacional

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21...	Idade	Educação Camada Distância
EDUCAÇÃO BÁSICA																	EDUCAÇÃO SUPERIOR				Nível de Escolaridade	
EDUCAÇÃO INFANTIL		ENSINO FUNDAMENTAL					ENSINO MÉDIO					- Cursos Sequenciais - Graduação - Pós-Graduação - Extensão				Educação de Jovens e Adultos						
creche		pré-escola		anos, séries, ciclos etc.					Cursos e exames: Ensino Fundamental									Educação Profissional*				
									Cursos e exames: Ensino Médio													
									Form. Inic. e cont. trabalhadores ou qualific. profissional													
									Técnico de nível médio													
														Tecnológico Graduação e Pós								

Fonte: Brasil – CNE

2.2. A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e o Instituto Federal de Educação de Brasília

A Rede Federal de Educação é centenária no Brasil. Porém os Institutos Federais de Educação foram criados em 2008, pela Lei nº 11.892/2008, que instituiu no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação. A Rede Federal de Educação é formada pelas seguintes instituições: Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – Institutos Federais; Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR; Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ e de Minas Gerais – CEFET - MG; Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais; e Colégio Pedro II.

De acordo com o Art.2º da referida lei, “Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjunção de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas”.

A Rede Federal de Educação é formada por 38 (trinta e oito) Institutos Federais, distribuídos por todas as regiões do país. O Instituto Federal de Brasília (IFB) integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

O IFB é uma instituição pública que oferece Educação Profissional gratuita, na forma de cursos e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores (FIC), educação profissional técnica de nível médio e educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação, articulados a projetos de pesquisa e extensão. A estrutura *multicampi* do IFB faculta à instituição fixar-se em vários eixos tecnológicos, diversificando seu entendimento em conformidade com a vocação econômica das regiões administrativas do Distrito Federal. O IFB é composto por uma Reitoria e 10 *campi* distribuídos pelo Distrito Federal: Brasília, Ceilândia, Estrutural, Gama, Planaltina, Recanto das Emas, Riacho Fundo, Samambaia, São Sebastião e Taguatinga.

2.3. Documentos orientadores do planejamento no Instituto Federal de Brasília

O Instituto Federal de Educação (IF), objeto de estudo desta pesquisa, é uma instituição de ensino que apresenta uma organização diferenciada das demais instituições de ensino do Brasil. Os Institutos Federais são instituições que ofertam educação profissional e tecnológica desde os anos finais da Educação Básica até a Educação Superior.

A educação profissional e tecnológica ofertada pelos Institutos Federais, integra os diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia. De acordo com o § 2º, do Art. 39, da LDB (Lei nº 9.394/96), a educação profissional e tecnológica abrange os seguintes cursos:

I – de formação inicial e continuada ou qualificação profissional;

II – de educação profissional técnica de nível médio (que pode acontecer de forma concomitante, integrada ou subsequente ao ensino médio);

III – de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação.

Neste contexto, considerando a organização específica dos Institutos Federais, que contemplam os dois níveis da educação (básica e superior) faz-se necessário que eles tenham dois projetos distintos: um institucional – Projeto Pedagógico Institucional (PPI), vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), enquanto instituição regulada como instituição de educação superior, e outro, por *campus*, intitulado Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Assim, considerando a especificidade dos Institutos Federais, os documentos orientadores para o seu planejamento são:

a) A nível institucional:

- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);

- Projeto Pedagógico Institucional (PPI).

b) A nível local (por *campus*):

- Projeto Político Pedagógico (PPP);

- Projeto Pedagógico dos cursos (PPC) ou projeto pedagógico curricular;

- Planos de ensino ou projeto didático;

- Plano de aula.

Esses documentos devem ser articulados entre si, de modo a manter a unidade da instituição.

Deste modo, considerando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), da instituição como um todo, cada *campi* do Instituto Federal de Educação, deve elaborar o seu Projeto Político Pedagógico (PPP), que além de ser articulado com os documentos orientadores institucionais (PDI e PPI), deve considerar ainda as especificidades e necessidades de cada comunidade local, servindo de referência para as ações e decisões de cada estabelecimento de ensino. O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um documento de mesma natureza do Projeto Pedagógico Institucional (PPI). Enquanto o PPI norteia as ações globais da Instituição como um todo, o PPP norteia as ações de cada unidade de ensino. É o Projeto Político Pedagógico (PPP) que deve orientar ainda o Projeto Pedagógico de Curso (PPC) orientando a construção de cada curso ofertado pela unidade de

ensino, refletindo ainda no plano de ensino e na prática pedagógica de cada professor no âmbito da sala de aula.

2.4. O *campus* pesquisado do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Brasília

A pesquisa será realizada em um *campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB). O *campus* pesquisado iniciou suas atividades em agosto de 2011. Até julho de 2015, a unidade funcionou provisoriamente em um prédio de uma escola da Secretaria de Educação do Governo do Distrito Federal.

Além das 16 salas de aula da escola, a unidade também ocupou algumas salas de um outro prédio, localizado na mesma avenida do colégio, onde as instalações foram reformadas para que o *campus* pudesse contar com espaço de apoio administrativo, além de três salas de aula, laboratório de informática, biblioteca, almoxarifado e salas de atendimento.

Após análise dos dados socioeconômicos da região, e por meio de consultas públicas, definiu-se que o *campus* tem vocação para oferecer cursos das seguintes áreas: Gestão e Negócios, Apoio Educacional, Ambiente, Saúde e Segurança.

A sede definitiva do *Campus* pesquisado do IFB possui uma área total de 26.216m² com 5.939,48m² de área construída. A estrutura é dividida em 5 blocos, sendo um bloco administrativo/pedagógico com dois pavimentos. No térreo são desenvolvidas as atividades administrativas da instituição, o Registo Acadêmico, Protocolo, Assistência Estudantil e todas as coordenações e direções do *Campus*. No térreo está a Biblioteca (com dois pavimentos) e com capacidade para estudo simultâneo de 30 usuários, laboratórios de química e 2 laboratórios de informática equipados com 26 máquinas cada e projetor multimídia. No primeiro andar tem 13 salas de aula. Os demais blocos são: bloco de laboratórios especiais, bloco de convivência, um ginásio poliesportivo e um auditório com 144 assentos, com espaços reservados para pessoas obesas e pessoas com necessidades especiais. No bloco de laboratórios especiais tem 4 laboratórios de informática com 31 computadores cada, 1 laboratório de multimeios didáticos, 1 laboratório de secretariado/secretaria escolar e 1 laboratório de matemática e um miniauditório com capacidade para 60 pessoas.

O *campus* é acessível com rampas de acesso em todos os blocos, a biblioteca possui um elevador para transporte de livros e pessoas com dificuldade de locomoção, o sistema de águas pluviais possibilita o aproveitamento da água da chuva para irrigação das áreas verdes. O estacionamento interno possui 120 vagas para veículos automotores. Todos os blocos possuem banheiros para homens, mulheres e pessoas com necessidades especiais com dimensão apropriadas.

O *campus* possui 60 docentes e 33 servidores técnicos-administrativos em educação. O organograma é formado por uma Direção Geral, uma Direção de Ensino e uma Direção de Administração e Planejamento. Vinculada a direção de ensino estão as seguintes coordenações: Coordenação Geral de Ensino, Coordenações de Curso, Coordenação Pedagógica, Coordenação de Pesquisa e Inovação, Coordenação de Extensão e Estágio, Coordenação de Registo Acadêmico, Coordenação de Biblioteca, Coordenação de Assistência Estudantil e Inclusão Social e um Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NAPNE). E, vinculada a Direção de Administração e Planejamento, estão as coordenações: Coordenação de Aquisições e Contratos, Coordenação de Planejamento e Orçamento, Coordenação de Gestão de Pessoas, Coordenação e Manutenção e Serviços Gerais, Coordenação de Almoarifado e Patrimônio.

Atualmente este *campus* do IFB oferece os seguintes cursos e modalidades de ensino:

- Cursos Técnicos Subsequentes (destinados a estudantes que já concluíram o Ensino Médio): Técnico em Secretaria Escolar e Técnico em Secretariado;

- Cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio: Técnico Integrado em Administração e Técnico Integrado em Secretariado;

- Curso de Graduação: Curso Superior de Licenciatura em Letras – Língua Portuguesa, Curso Superior de Licenciatura em Pedagogia e Curso Superior de Tecnologia em Secretariado;

- Cursos de Formação Inicial e Continuada - FIC (cursos profissionalizantes de curta duração): Auxiliar Administrativa e Monitor Infantil;

- Cursos Técnicos a Distância (Ead): Curso Técnico em Administração, Curso Técnico em Meio Ambiente e Curso Técnico em Segurança do Trabalho.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1. Tipo de Estudo

Para se alcançar as finalidades previstas, a pesquisa teve uma abordagem mista qualitativa e quantitativa, utilizando-se como método de investigação o estudo de caso. Mesmo com a integração de técnicas quantitativas, a relevância é qualitativa por possibilitar compreender aspectos mais profundos da realidade investigada. Assim, os dados recolhidos através dos questionários além da análise quantitativa foram também analisados qualitativamente para uma melhor compreensão, tendo em conta os objetivos da pesquisa.

Reichart e Cook citados em Carmo e Ferreira (2008) afirmam que um investigador não é obrigado a optar pelo emprego exclusivo de métodos quantitativos ou qualitativos e se a investigação assim exigir poderá combinar a sua utilização.

A metodologia quantitativa busca determinar até que ponto os resultados obtidos são ou não generalizáveis à uma determinada população. Já a pesquisa qualitativa busca a compreensão do fato social, com base na compreensão dos seus atores por meio da participação em suas vidas, ou seja, o pesquisador precisa tentar compreender o significado que os outros dão às suas próprias situações e, desta forma, compreender a realidade com toda subjetividade oriunda de cada grupo/instituição investigado.

De acordo com Bogdan e Biklen (1997), a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como o principal instrumento, assim os problemas são estudados naturalmente, sem qualquer manipulação intencional do pesquisador, por isso esse tipo de estudo também é chamado de naturalístico.

Oliveira (2002) afirma que “as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais”. (p.117).

Na pesquisa qualitativa, o sujeito emerge como a fonte que permite a compreensão dos fenômenos. Nela buscamos compreender os comportamentos sociais, no ambiente em que as pessoas se encontram, tendo como ponto de partida a perspectiva dos sujeitos, com valores, sentimentos e afetividade. Bogdan e Biklen (1997) sugerem ainda que os dados qualitativos “são ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas” onde as questões são pesquisadas “com o objetivo de investigar os fenômenos em toda a sua complexidade num ambiente natural”.(p.16). Assim, a pesquisa qualitativa ou naturalística, envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatizando mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes.

Bogdan e Biklen (1997) afirmam que essa metodologia começou a ser utilizada na Ciências Sociais somente no fim da década de 1960. Na década de setenta, o debate metodológico entre os investigadores qualitativos e quantitativos prosseguiu ganhando espaço, de modo a instaurar um diálogo entre os pesquisadores. O resultado é que a pesquisa qualitativa passou a exercer grande influência sobre a Educação.

Quanto ao procedimento metodológico da pesquisa, foi utilizado o estudo de caso, considerado o procedimento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Para Lüdke e André (2013), “o estudo de caso é o estudo de um caso, seja ele simples ou complexo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto pois tem um interesse próprio, singular (...) o caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo” (p.20). Para essas autoras, o estudo de caso apresenta as seguintes características fundamentais: visa a descoberta, enfatiza a interpretação do contexto; busca retratar a realidade de forma completa e profunda; usa uma variedade de fontes de informação; revela experiência e permite generalizações naturalísticas; procura representar os diferentes e as vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social; e os relatos dos estudos de caso usam uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros tipos de pesquisas.

Assim, pode-se perceber que o estudo de caso qualitativo apresenta um grande potencial para as pesquisas em Educação, pois possibilita conhecer e compreender melhor os problemas da escola. Ao retratar o cotidiano escolar em toda a sua riqueza, esse tipo de pesquisa oferece elementos preciosos para melhor compreensão do papel da escola e suas relações com outras instituições e com a sociedade.

3.2. Metodologia para Recolha ¹ de Dados

Conforme referido no capítulo introdutório, esta pesquisa tem como objetivo analisar as possíveis contribuições do Projeto Político-Pedagógico no direcionamento das práticas educativas em um *campus* do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB), cujos objetivos específicos da pesquisa são:

- Analisar a estrutura e fundamentação do Projeto Político-Pedagógico do *campus*;
- Analisar a concepção do Projeto Político-Pedagógico do *campus*, bem como a percepção que a comunidade escolar (gestores, professores, funcionários e estudantes) possuem sobre o documento (regulatório ou emancipatório);

¹ O termo “recolha de dados” refere-se aos dados gerados pelo pesquisador, equivalente a “geração de dados”.

- Analisar a participação da comunidade escolar na construção do PPP da Instituição;
- Analisar a implementação / concretização / execução do Projeto Político-Pedagógico do *campus*, bem como os impactos ou contribuições deste documento na instituição;
- Identificar fatores que podem contribuir para melhoria do PPP da instituição.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, visando conhecer a percepção de toda a comunidade escolar sobre a temática em estudo, foram elaborados instrumentos de coleta de dados, com base no referencial teórico utilizado. Para a coleta de dados, os instrumentos utilizados foram: a análise documental, a entrevista semi-estruturada e o questionário.

Para se conhecer a estrutura e fundamentação do Projeto Político-Pedagógico do *campus* estudado foi realizada a análise documental.

A análise documental se constitui como uma importante técnica de recolha de dados da abordagem qualitativa, pois os documentos constituem uma fonte poderosa de informações de onde podem ser retiradas evidências que fundamentam afirmações ou declarações do pesquisador e representa ainda uma fonte natural de informação contextualizada. Sendo o processo pedagógico constituído num processo histórico, os documentos de uma escola tornam-se uma fonte importante de dados.

Para conhecer a percepção dos gestores (Diretor Geral, Diretor de Ensino e Coordenador Pedagógico) da instituição pesquisada sobre a concepção do PPP, o seu processo de construção e implementação, seus impactos e contribuições, bem como as sugestões de melhoria, optou-se por realizar uma entrevista semi-estruturada (anexo I). O guião das entrevistas foi previamente testado. Os gestores foram entrevistados para que se obtivesse uma visão geral e detalhada do Projeto Político-Pedagógico da instituição, em todas as suas etapas, desde a sua construção, concretização, avaliação e reformulação. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, após ser lido e assinado por ambas as partes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (anexo V).

A utilização da entrevista para recolha de dados justifica-se por ser um importante instrumento que favorece a interação entre o entrevistador e o entrevistado, permite a captação imediata da informação desejada, além de favorecer correções, esclarecimentos e adaptações que tornam as informações desejadas mais eficazes. Diferente da entrevista padronizada ou estruturada, que visa a obtenção de resultados uniformes entre os entrevistados, a pesquisa semi-estruturada permite que o entrevistador faça as adaptações necessárias, favorecendo a liberdade do percurso. Assim, a entrevista semi-estruturada é um dos tipos mais adequados à pesquisa qualitativa, por valorizar a presença do investigador e oferecer liberdade ao entrevistado, sendo um importante instrumento quando se trabalha com diferentes grupos de pessoas. Desta forma, a entrevista semi-estruturada foi utilizada,

apoiada em questões elaboradas previamente, fundamentadas em teorias educacionais e em reflexões de pesquisadores.

E, por fim, para complementar a recolha de dados e se ter uma visão geral da percepção de toda a comunidade escolar sobre a temática em estudo e não apenas dos gestores, optou-se também por aplicar questionários aos diferentes segmentos da instituição, servidores/funcionários (docentes e técnicos administrativos em educação) e estudantes. Foram aplicados dois questionários, um para os servidores/funcionários (anexo II) e outro para os estudantes (anexo III). Os questionários foram constituídos com questões abertas e fechadas. A maioria das questões fechadas foram estruturadas em escala Likert de cinco pontos. A escala Likert é amplamente utilizada em pesquisas de opinião, pois possibilita ao interlocutor expressar como se sente em relação a uma determinada afirmativa, escolhendo entre as opções que variam entre concordo plenamente, concordo, não concordo nem discordo, discordo, discordo totalmente.

Os questionários também foram aplicados objetivando conhecer a percepção da comunidade escolar sobre a concepção do PPP, seu processo de construção e implementação, as contribuições e impactos deste documento na instituição, bem como as sugestões de melhoria do projeto. Tanto os questionários dos servidores, quanto os questionários dos estudantes foram disponibilizados por meio de formulário online no “google docs”, após serem previamente testados.

A utilização dos questionários, conforme descreve Vieira (2009), justifica-se pelo fato de que “permitem um maior número de dados e variáveis que, ao serem analisados e relacionados, contribuem significativamente para a pesquisa qualitativa” (p.15). Para esse autor, o questionário deve ser entendido como um instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre determinado tema.

3.3. Metodologia de Análise de Dados

O procedimento utilizado para a análise dos dados recolhidos foi a “análise de conteúdo”. Bardin (2011) conceitua a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter procedimentos sistemáticas e objetivos de descrição do método das mensagens com indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”(p.48). Assim, nesta perspectiva, ao utilizar procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, o interesse da análise de conteúdo reside no que esses conteúdos poderão ensinar após serem tratados.

As diferentes fases da análise de conteúdo se organizam em torno de três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material e 3) o tratamento dos resultados obtidos e interpretação (Bardin, 2011, p.125-132).

De acordo com Bardin (2011), a fase da pré-análise é a fase de organização, corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas num plano de análise. Essa fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação final. A fase da exploração do material é a fase da análise, que é a administração sistemática das decisões tomadas, que consiste essencialmente de operações de codificação, desmonte, enumeração e função de regras previamente formuladas. Já a fase do tratamento dos resultados obtidos e interpretação, os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos.

Após os dados serem analisados separadamente, foi feita uma triangulação dos dados coletados nas entrevistas com os gestores e nos questionários aplicados aos servidores/funcionários (docentes e técnicos administrativos em educação) e estudantes, para se consolidar as conclusões a respeito do fenômeno investigado.

Denzin e Lincoln (2006) definem a triangulação como sendo a combinação de metodologias diferentes para analisar o mesmo fenômeno, de modo a consolidar a construção de teorias sociais. Para os autores, trata-se de uma alternativa qualitativa para validação de uma pesquisa que, ao utilizar métodos múltiplos de pesquisa, assegura a compreensão mais profunda do fenômeno investigado.

Deste modo os dados foram comparados e identificadas as convergências e divergências de opiniões dos participantes, o que permitiu identificar as potencialidades e limitações do Projeto Político-Pedagógico do *campus* investigado.

3.4. Categorias de análise

3.4.1. Categorias da análise documental

A análise documental foi realizada por meio de uma análise comparativa entre a estrutura e fundamentação do Projeto Político-Pedagógico apresentado pela instituição e a estrutura e fundamentação do Projeto Político-Pedagógico proposta pelos autores de referência da literatura sobre o tema.

Os estudos sobre o Projeto Político-Pedagógico têm mostrado que existem diferentes caminhos a serem seguidos para a construção do documento. Porém, é consenso entre os

autores alguns pontos de convergência apontados como importantes para a sua elaboração. Veiga (2004) e Vasconcellos (2010), por exemplo, reconhecem que a construção do Projeto Político-Pedagógico deve considerar três etapas fundamentais, que são: a) definição de um marco referencial ou ato conceitual, que define as concepções político-filosóficas da escola; b) elaboração do diagnóstico ou ato situacional, que se refere a análise da realidade escolar; c) a definição da programação ou ato operacional, que é a definição de um plano ou programa de atividades que visa a mudança da realidade local. De acordo com os autores, essas etapas devem ser relacionadas entre si.

Assim, nas categorias definidas para a análise documental, consideraram-se as etapas da construção do PPP, conforme quadro abaixo:

Quadro 2: Categorias de análise documental

Categorias	Etapas da construção do Projeto Político-Pedagógico	Características
CATEGORIA 1	Marco referencial ou ato conceitual	Expressa as concepções político-filosóficas da instituição em relação à educação, à escola e suas finalidades.
CATEGORIA 2	Diagnóstico ou ato situacional	Refere-se a elaboração de um diagnóstico da realidade escolar ou análise desta realidade.
CATEGORIA 3	Programação ou ato operacional	Define as ações transformadoras, por meio de um plano ou programação de atividades, para mudança da realidade local.

Fonte: da autora.

3.4.2. Categorias de análise das entrevistas

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas durante o mês de junho de 2018 e tiveram a participação de 3 (três) gestores do *campus* pesquisado: Diretor Geral, Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão e Coordenador Pedagógico.

As entrevistas foram organizados em quatro blocos de questões, visando responder aos objetivos específicos desta pesquisa. Os eixos temáticos dos blocos de questões foram os seguintes: 1. Identificação dos entrevistados; 2. Concepção e participação na construção do Projeto Político-Pedagógico; 3. Implementação/Concretização/Execução do PPP; 4. Avaliação do PPP. A partir destes blocos de questões foram definidas as categorias e subcategorias de análises das entrevistas, conforme quadro a seguir:

Quadro 3: Categorias de análise das entrevistas

Categorias de análise das entrevistas	Subcategorias
1. Concepção do Projeto Político-Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento do PPP; - Perspectiva da construção do PPP: emancipatória ou regulatória; - Importância do PPP para gestão e para o <i>campus</i>; - Valorização do contexto; - Definição das prioridades do plano de atividades do PPP; - Apresentação / divulgação / discussão do PPP.
2. Participação na construção do PPP	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de construção do PPP/participação coletiva; - Valorização da participação da comunidade escolar e local na construção do PPP; - Tipo de participação na construção do PPP; - Mecanismos de participação de gestão democrática.
3. Implementação / concretização/execução do PPP	<ul style="list-style-type: none"> - Concretização do PPP; - Reflexos na prática pedagógica; - Autonomia relativa; - PPP como instrumento de planejamento local.
4. Avaliação do PPP	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuições do PPP para instituição e para gestão; - Aspectos facilitadores da execução; - Aspectos dificultadores da execução do PPP; - Revisão / reformulação do PPP; - Sugestões de melhoria do PPP.

Fonte: elaborado pela autora.

Num primeiro momento as entrevistas foram transcritas na íntegra (anexo VII) e fidedigna ao que foi relatado pelos entrevistados, não foram retirados os vícios de linguagem. Em seguida as informações foram organizadas por categorias e subcategorias de análise, sendo feitos recortes a partir da transcrição global (anexo VIII).

Para cada gestor entrevistado foi dado um número de 1 a 3, devido a necessidade de manter o sigilo das pessoas entrevistadas.

3.4.3. Categorias de análise dos questionários

Para os participantes da pesquisa foi enviada mensagem com o link para responder aos questionários disponibilizados em formulário eletrônico (google forms). Num primeiro

momento o link de acesso ao questionário dos servidores/funcionários do *campus* foi encaminhado via email para uma amostra de 20 docentes e 20 técnicos administrativos em educação (totalizando 40 servidores/funcionários). Enquanto para os estudantes o link de acesso ao questionário foi enviado via mensagem do aplicativo “Whatsapp” para uma amostra de 54 estudantes, representantes e vice representantes de turma, das turmas mais antigas da instituição. Vale destacar que como a instituição não pode fornecer os dados pessoais dos estudantes, a mensagem com o link para responder ao questionário foi encaminhada pela Coordenação de Assistência Estudantil do *campus* com o apoio da Coordenação Pedagógica. Optou-se pelo envio da mensagem via aplicativo do “Whatsapp” por ser mais acessível e garantir uma maior participação dos estudantes.

Os questionários tanto dos servidores/funcionários como dos estudantes ficaram disponíveis para participação durante 10 dias. Porém devido a baixa participação, optou-se por reenviar as mensagens com o link dos questionários. Desta vez o email com o link de acesso ao questionário dos servidores/funcionários foi enviado para todos os servidores do *campus*, 60 docentes e 33 técnicos administrativos em educação (totalizando 93 servidores). E a mensagem via “Whatsapp” com o link de acesso ao questionário dos estudantes foi reenviado para todos os estudantes representantes e vice representantes das turmas. Deste modo, os questionários ficaram disponíveis para participação durante um total 20 dias, durante o mês de junho de 2018, sendo que a cada 5 dias foram reencaminhados lembretes para participação.

Mesmo assim, obteve-se um baixo número de respostas. Do total de 93 servidores/funcionários que tiveram acesso ao questionário, apenas 15 servidores concordaram em participar da pesquisa, representando 16,1% dos servidores (docentes e técnicos administrativos em educação) do *campus* pesquisado. E dos 54 estudantes convidados a participar da pesquisa, apenas 8 responderam ao questionário, totalizando 14,8% dos estudantes participantes da pesquisa.

Porém, apesar da baixa participação, foi possível ter uma percepção geral dos diferentes segmentos da comunidade escolar (docentes, técnicos administrativos e estudantes), sobre o Projeto Político-Pedagógico da instituição.

Os dados dos questionários foram tratados de forma qualitativa e quantitativa. Sendo que os dados quantitativos das questões fechadas foram analisados, por meio de percentuais e, em alguns casos, apresentados na forma de gráficos criados com o uso do software Microsoft Excel. Já os dados qualitativos das questões abertas dos questionários foram tratados pela análise de conteúdo de Bardin (2011). Nos anexos IX e X, constam os dados extraídos dos questionários com o percentual para cada uma das questões apresentadas.

As categorias de análise dos questionários, foram as mesmas categorias das entrevistas, definidas de acordo com os blocos de questões do guião, definidos de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, possibilitando conhecer a percepção dos servidores (docentes e técnicos administrativos) e estudantes sobre a concepção do Projeto Político-Pedagógico da instituição, as formas de participação do processo de construção do documento, o seu processo de implementação / concretização / execução, bem como esses atores da comunidade escolar avaliam o Projeto Político-Pedagógico da instituição.

Quadro 4: Categorias de análise dos questionários

CATEGORIAS DE ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS
Concepção de Projeto Político-Pedagógico;
Participação na construção do Projeto Político-Pedagógico;
Implementação/ concretização / execução do PPP;
Avaliação do PPP.

Fonte: elaborado pela autora

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Análise dos dados extraídos da documentação examinada

O *campus* pesquisado foi fundado em 2011 e a construção do seu Projeto Político-Pedagógico iniciou-se em novembro de 2014 com a criação de uma comissão formada por docentes e servidores técnicos administrativos em educação que ficou responsável pela escrita e metodologia de construção do documento inicial. Após a sua elaboração, o documento foi revisado por uma nova comissão em novembro de 2015. Em 2016 o documento ficou pronto para vigência no período de 2016 a 2017.

De acordo com a introdução do documento analisado, o objetivo do Projeto Político-Pedagógico do *campus* não é apenas cumprir uma exigência burocrática, mas iniciar e sistematizar um diálogo interno e externo sobre os seus valores e as suas metas. Também consta na introdução do documento que ele deve ser estudado, analisado, avaliado e refeito, pois o PPP é um documento vivo, que não deve permanecer engavetado, pois ele representa as diretrizes que o *campus* quer seguir, a concepção de sociedade e educação e as tarefas que se pretende realizar.

O histórico do processo de construção do documento consta em seus anexos, onde existe o registo do fato que motivou a construção PPP no *campus* com sendo um momento de reflexão do grupo de professores, que após assistir ao filme “Vocacional - uma aventura humana”, realizou uma discussão sobre a educação, escola e ensino e a partir dessa discussão o grupo percebeu a necessidade de ter um documento que indicasse quais seriam as suas crenças, valores e as metas para o *campus*.

Assim, é possível perceber no documento a intenção do *campus* em construir o seu Projeto Político-Pedagógico numa perspectiva emancipadora que visa a construção de um instrumento de planejamento educacional inovador capaz de refletir em mudanças na instituição direcionando as suas ações, que diferente da perspectiva regulatória busca apenas cumprir recomendações da legislação e do poder central, constituindo-se num documento burocrático que pouco contribui para instituição.

O Projeto Político-Pedagógico do *campus* apresenta a seguinte estrutura:

- Introdução;
- Diagnóstico: Contexto da escola; Ambiente social, cultural e físico; Situação socioeconômica e educacional da comunidade; Perfil dos alunos.
- Caracterização da escola (identidade): Histórico da escola; Situação física da escola; O antigo *campus*; O novo *campus*; Recursos humanos e materiais; Gestão da escola; Estrutura organizacional; Colegiados e coordenações de curso; Representação discente; Organização da escola e do ensino; Relações entre a escola e a

comunidade; Desempenho escolar dos alunos e desempenho global da escola; Convivência na escola.

- Definição das bases do Projeto Político-Pedagógico: Diretrizes; Fundamentos; Nosso conceito de educação: concepção de aprendizagem, o aluno, a escola, o professor, concepção de avaliação, perfil do aluno a ser formado, currículo.
- Plano de atividades: Prioridades; Metas: articulação entre ensino, pesquisa e extensão; Ensino; Gestão; Ralação Institucional.
- Programas e metas;
- Avaliação;
- Referências ;
- Apêndice: Caminho para a construção do PPP.

Pela estrutura apresentada no documento, nota-se que a instituição buscou seguir as etapas ou partes fundamentais do Projeto Político-Pedagógico recomendados por Veiga (2004) e Vasconcellos (2010). Deste modo, as partes do documento que se referem ao diagnóstico e caracterização da escola, correspondem ao Diagnóstico ou Ato Situacional do PPP (Categoria 2); As definições das bases do Projeto Político-Pedagógico se referem ao Marco referencial ou Marco Conceitual do PPP (Categoria 1); e, o plano de atividades, programas e metas, se referem a Programação ou Ato Operacional do PPP (Categoria 3).

De acordo com Veiga (2004) e Vasconcellos (2010), a definição do Marco Referencial ou Ato Conceitual deve revelar o conjunto de referenciais teóricos, políticos e filosóficos que norteará o trabalho da escola. Refere-se a concepção de sociedade, homem, educação, escola, currículo, ensino e aprendizagem. Trata-se da explicitação das ideias, das concepções, teorias que orientarão a prática educativa da instituição. Nesta etapa da construção do Projeto Político-Pedagógico deve ocorrer a definição sobre as finalidades sociais da educação e da escola, refletindo sobre o tipo de sociedade com o qual a escola se compromete, o tipo de sujeitos que se quer formar, qual a sua intencionalidade. É necessária uma reflexão sobre as finalidades e os objetivos da escola. Essas reflexões favorecem a revisão do trabalho pedagógico desenvolvido.

Na análise do documento, no que se refere a Categoria 1 (Marco Referencial ou ato Conceitual do Projeto Político-Pedagógico), foi possível observar que foram definidas as concepções, conceitos e princípios que fundamentam o trabalho do *campus*. Nesta parte constam as seguintes definições de acordo com as percepções definidas pela comunidade escolar: o conceito de educação; o papel da educação e da escola pública; concepção de aprendizagem; o papel da escola, do aluno e do professor; concepção de avaliação e de currículo; e o perfil do cidadão a ser formado. Foi possível perceber também, a existência da relação entre as diretrizes dos documentos institucionais e as diretrizes definidas para o

campus, garantindo a unidade da instituição, porém sem deixar de considerar a realidade local.

Para Veiga (2004), na parte do Diagnóstico ou Ato Situacional do Projeto Político-Pedagógico, a escola deve descrever a realidade onde desenvolve as suas ações. A escola deve realizar reflexões sobre a região onde a escola está situada, o público-alvo da escola, o papel da educação e da escola, a relação da escola e o mundo do trabalho, as principais questões apresentadas pela prática pedagógica e as prioridades da escola. Seguindo a mesma linha, Vasconcellos (2010) considera que no diagnóstico deve conter a localização das necessidades da instituição, a partir da análise da realidade. Assim, na etapa do diagnóstico, deve-se conhecer a realidade da instituição, analisar esta realidade e localizar as necessidades.

Referente à categoria 2 (Diagnóstico ou Ato Situacional do Projeto Político-Pedagógico), observou-se que no documento analisado contém o diagnóstico do contexto da escola (ambiente social, cultural e físico, situação socioeconômica e educacional da comunidade e perfil dos alunos), além da descrição da caracterização da escola (o seu histórico, a situação física, os recursos humanos e materiais, a gestão da escola, estrutura organizacional, colegiados e coordenações de cursos, representação discente, organização da escola e do ensino, relações com a comunidade, convivência na escola e desempenho escolar dos alunos e desempenho global da escola).

Porém, nesta etapa do documento, foi possível perceber uma maior ênfase na descrição da realidade escolar e poucos aspectos referentes a análise desta realidade com a identificação das suas reais necessidades. Algumas das necessidades identificadas pela instituição, descritas ao longo do documento, são:

- Articular as peculiaridades entre as diferentes modalidades de ensino ofertadas pela instituição (cursos técnicos integrados ao Ensino Médio, cursos técnicos subsequentes ao Ensino Médio, cursos de formação inicial e continuada e cursos superiores) de forma a contemplar as necessidades pedagógicas de cada grupo;
 - Promover momentos de avaliação para a aprendizagem dos estudantes;
 - Estabelecer parcerias entre as empresas e organizações da sociedade civil;
 - Aumentar a participação dos alunos nas atividades da escola por meio da representação estudantil;
- Sanar dificuldades vivenciadas pelos estudantes que compromete as possibilidades de sucesso no percurso acadêmico, como: Defasagem no domínio de conhecimentos básicos que se constituem como suporte para o desenvolvimento de conteúdos referentes às etapas de escolaridade oferecidas; Comprometimento de aspectos relacionados a estrutura cognitiva e a hábitos escolares/acadêmicos considerados necessários para a construção de

conhecimentos; Conhecimento de mundo, vivências e experiências culturais restritas que limitam a compreensão ampliada das propostas dos cursos ofertados.

Foi possível perceber também que, apesar do documento não apresentar os dados concretos da instituição referentes aos índices de evasão e reprovação, nesta parte do documento são indicadas algumas alternativas voltadas para a melhoria desses aspectos, como por exemplo: ações conjuntas das áreas do ensino com a Política de Assistência Estudantil (PAE) e momentos coletivos de discussão e planejamento.

Já a Programação ou Ato Operacional do PPP de acordo com Vasconcellos (2010), deve orientar a ação concreta a ser realizada pela escola para mudança da realidade local, tendo como base as necessidades identificadas na etapa do diagnóstico ou ato situacional. Nesta etapa é importante a construção de um plano de ações, ou seja, um conjunto de propostas que se desdobrem em ações voltadas para as mudanças necessárias na realidade. Vasconcellos (2010) sugere que o plano de ação ou programação se organize a partir de quatro dimensões: as ações concretas, as orientações para a ação, as determinações gerais e as atividades permanentes. De acordo com esse autor, as ações concretas são voltadas para um objetivo específico, com características bem delimitadas, que contemplam ações de curto prazo. As orientações para as ações não se constituem em propostas concretas, mas dizem respeito aos valores, às atitudes, visando modificar comportamentos, por meio da partilha de referenciais comuns. As atividades permanentes dizem respeito as atividades de rotina. E por fim, as determinações gerais são orientações ou ações que atingem a todos os segmentos da comunidade escolar. Assim, definidas as prioridades, passa-se a definir o tipo de ação necessária ao atendimento daquela necessidade. Ainda no plano de ação deve ser definida a dimensão temporal, que implica a distribuição das necessidades / ações de acordo com uma distribuição em curto, médio e longo prazo.

No que se refere à categoria 3 (Programação ou Ato Operacional), consta no documento o plano de atividades do *campus*, com suas prioridades e metas para o período de 2016 – 2017, além dos projetos e programas articulados com o Ensino, a Pesquisa e a Extensão. De acordo com o documento, as metas do plano de atividades foram definidas a partir da articulação das metas já previstas em outros documentos institucionais com o Sistema de Gestão Integrada (SGI) e o Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Foi possível perceber também que a maioria das necessidades identificadas pela instituição na etapa do diagnóstico foram contempladas com metas no plano de atividades do documento, porém as metas foram definidas apenas como grandes objetivos a serem alcançados pela instituição, não havendo o detalhamento das ações concretas a serem realizadas para sanar as dificuldades identificadas. Deste modo, o PPP do *campus* caracteriza-se como um “projeto vago” que conforme define Costa (2003), constitui-se num

documento de intenções e objetivos gerais poucos precisos, sem metas e estratégias suficientemente definidas e operacionalizáveis.

E por fim, no documento consta previsão de avaliação do projeto, com previsão de frequência bienal, com a participação de toda comunidade escolar. Porém, vale destacar que de acordo com Vasconcellos (2010), a periodicidade de revisão/atualização das partes do Projeto deve considerar os seguintes prazos: marco referencial (médio prazo – 3 a 4 anos); diagnóstico (anual); programação (anual).

Com base nos dados do documento analisado, foi possível perceber que o Projeto Político-Pedagógico do *campus* atende em grande parte a estrutura e fundamentação indicado pela literatura, pois contém todas as etapas fundamentais do projeto, construídas de forma articuladas. Porém, precisa de melhorias quanto a descrição e análise da realidade e ao prazo de revisão das etapas do diagnóstico e da programação. Na descrição e análise da realidade, que consta no diagnóstico, devem ser identificadas as reais necessidades dos estudantes com dados concretos referentes aos índices de aprovação, reprovação, evasão, abandono, acompanhamento dos estudantes com dificuldades de aprendizagem ou necessidades específicas, visando a identificação e busca de soluções coletivas para os principais problemas identificados. Partindo desta identificação das necessidades da instituição e dos estudantes, torna-se mais fácil definir o plano de ação, na etapa da programação ou ato operacional. Porém, vale destacar que para acompanhar as mudanças ocorridas na instituição, o prazo de revisão tanto do diagnóstico quanto da programação deve ser anual e não bienal como consta no PPP analisado.

4.2. Análise das entrevistas

4.2.1. Caracterização dos entrevistados

Foram entrevistados três gestores da instituição, sendo um homem e duas mulheres, cujas idades variam entre 30 e 36 anos. Um gestor tem formação *stricto sensu* de doutor e os outros dois tem formação *stricto sensu* de mestre. Todos são docentes da instituição.

Para todos os gestores, o tempo de serviço no IFB é o mesmo tempo de serviço no *campus*, que varia de 4 a 6 anos. Um gestor está exercendo a função de gestão há um ano e oito meses, outro há dois anos e o último há um ano e quatro meses. Todos os gestores já ocuparam outras funções de gestão.

4.2.2. Percepção dos gestores sobre a concepção do Projeto Político-Pedagógico do *campus*

Todos os gestores entrevistados afirmaram que conhecem o Projeto Político-Pedagógico da instituição e que participaram de alguma forma da construção do documento. Os gestores destacaram que o PPP do *campus* foi construído coletivamente e que a comissão que organizou o processo levava as discussões para o coletivo da instituição, conforme pode-se observar nas falas dos entrevistados:

Na época todo mundo que estava no campus... que o campus era pequenininho... então todo mundo fazia parte pra fazer a construção. Foi bem discutido. Foi uma construção bem democrática, na verdade, do PPP. (Entrevistado 1)

A gente teve discussões, mas eu não participei diretamente da comissão que estava organizando. Então... eles levaram as discussões para o coletivo e tal, para construir esse projeto e depois apresentaram a consolidação dessas ideias do projeto. (Entrevistado 2)

...embora eu não fizesse parte da comissão, não tenha presidido a comissão que conduziu o processo, ele foi um processo que efetivamente se construiu coletivamente. Então, periodicamente a comissão apresentava nas reuniões gerais do campus o que tinha sido conversado, trazia questões para as reuniões. Então eu lembro que ao longo de 2015, a gente conversou muito sobre o PPP. (Entrevistado 3)

Assim, pode-se perceber que a construção do Projeto Político-Pedagógico do *campus* envolveu a participação da comunidade escolar, favorecendo o trabalho coletivo e contribuindo para a democratização da escola.

De acordo com os gestores, o Projeto Político-Pedagógico foi construído não apenas para ser um documento burocrático, atendendo a legislação vigente e as orientações dos órgãos centrais, mas sim devido a iniciativa da própria instituição que sentiu a necessidade do documento para nortear as suas ações, considerando o PPP um importante instrumento de planejamento para o *campus*. Neste sentido, o entrevistado 3 destacou que:

...chegou um determinado momento que a gente percebeu que se nós não nos planejássemos nós íamos perder o “time” para algumas coisas e a gente poderia perder oportunidades, a gente poderia tomar decisões inadequadas e que posteriormente iam criar problemas para o campus. Então acho que foi por essa necessidade de planejamento... eu lembro que inclusive na época a gente começou bem assim... discutir o que é um Projeto Político-Pedagógico, porque que é político, quais as implicações disso, por que que é pedagógico, o que que isso quer dizer para o projeto. Eu acho que foi nesse momento que a gente percebeu que ou a gente se planejava ou a gente podia decidir mal os nossos caminhos. (Entrevistado 3)

Desta forma, em relação a perspectiva da construção do documento, foi possível perceber na fala acima que a instituição buscou pautar-se na perspectiva emancipatória do Projeto Político-Pedagógico, que para Veiga (2001), o Projeto Político-Pedagógico é considerado como um instrumento de planejamento inovador, que busca rupturas e orienta o

futuro da instituição, construído numa perspectiva de gestão democrática, que valoriza a participação da comunidade escolar, favorecendo a reflexão coletiva e ações mais conscientes e organizadas na escola. Opondo-se a concepção emancipatória, a autora destaca que a concepção regulatória do Projeto Político-Pedagógico não considera a produção coletiva, nega a diversidade de interesses de autores que estão presentes no processo, produzindo apenas um documento pronto e acabado, onde a escola não reflete sobre a prática pedagógica desenvolvida e apenas formaliza o que já existe, sendo elaborado apenas como um modismo para cumprir orientações do poder central e legislação vigente.

Esses dados mostram a relevância dada pelos gestores ao planejamento educacional, porém ele não pode ficar apenas no campo das ideais, precisa ser colocado em prática para refletir em reais mudanças na instituição.

Quanto à importância do PPP, dois dos gestores consideram o Projeto Político-Pedagógico importante tanto para a gestão como para o *campus*. Nas palavras do entrevistado 1, o Projeto Político-Pedagógico é importante “*por que dá um norte né? Facilita a vida do gestor, visto que ele foi construído por todo mundo que tava aqui na época.*”.

O entrevistado 2, considera que o PPP é:

uma diretriz... a concepção do que queremos para o campus, princípios, valores, um pouco além do que está no PDI. O PDI já fala dos nossos valores, missão, mas eu acho que isso traz para a realidade do campus em si. O PPP é mais local ... (Entrevistado 2)

Já o gestor entrevistado 3, considera importante, não o documento em si, mas sim o seu processo de construção:

Eu considero, eu não sei, o instrumento em si. Eu considero o processo fundamental. Por que o que eu percebo, é que hoje a gente teve uma entrada muito grande de servidores novos e remoções de outros servidores antigos. Então quem construiu, o corpo de servidores hoje, não é o mesmo corpo de servidores que construiu o PPP, embora nós ainda façamos parte do corpo de servidores. Mas naquele momento, para aquele corpo de servidores, o processo de discutir o PPP, de planejar, de ter embates, fazer estudos, ir para os outros segmentos, conversar com os outros segmentos foi fundamental para gente inclusive se apropriar do que estava sendo planejado e garantir que em algum sentido aquilo depois se concretizasse. Então para mim, não tenho bola de cristal para saber se teria sido diferente, mas pra mim eu percebo que muito do que nós fizemos após a construção desse documento foi fundamentado nesse processo de construção. E aí, o documento que nós temos é o PPP, mas eu acho fundamental é esse processo... (Entrevistado 3)

Nesta fala, foi possível perceber que o PPP foi construído na perspectiva da inovação, que de acordo com Veiga (2004), é orientado pelo princípio do trabalho coletivo, solidário e busca desenvolver atitudes de cooperação e reciprocidade. Envolve a participação de todos os envolvidos no processo educativo, o que requer a continuidade das ações. Enfatiza mais o processo de construção, antecipa o futuro e suas possibilidades. Para a autora, “o projeto

dá o norte, o rumo, a direção (...) os projetos inovadores lutam contra as formas instituídas e os mecanismos de poder que permeiam as instituições” (Veiga 2004, p.21).

Neste sentido, Vasconcellos (1991) também destaca que mais importante do que ter um texto bem elaborado é construir um envolvimento e crescimento das pessoas, principalmente dos educadores, no processo de elaboração do projeto, através de uma participação efetiva naquilo que é essencial na instituição. “Planejar com e não planejar para” (Vasconcellos 1991, p.26).

De acordo com os dados apresentados é possível notar que, para os gestores, o PPP enquanto instrumento de planejamento local, favorece tanto o trabalho da gestão contribuindo para o direcionamento das suas ações, quanto o trabalho coletivo da instituição por meio do envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade escolar no seu processo de construção e execução.

Para os entrevistados, o processo de construção do PPP valorizou o contexto da instituição, considerando o que ela já vinha executando, conforme se pode observar nas falas dos gestores:

... eu não sei se consigo ver algo muito diferente porque pra mim o nosso PPP só consolidou o pensamento que nós tínhamos como instituição. (Entrevistado 2)

... tem uma coisa que no nosso processo de construção a gente tentou também fazer que era olhar para o que nós já estávamos fazendo e partir disso. Não colocar para nós mesmos horizontes que não tivesse uma ligação com aquilo que já estava acontecendo... a gente tentou não partir do zero, olhar para o que já tava construído, para os processos que já estavam acontecendo no campus e fazer uso deles. (Entrevistado 3)

De acordo com esses dados, pode-se observar que o *campus* buscou construir um projeto real partindo do seu contexto e não um projeto muito ambicioso que pouco se aplica à realidade da instituição. Porém não basta a instituição apenas formalizar o que já existe em seu projeto, faz-se necessário uma análise e reflexão sobre esta realidade e as práticas educativas desenvolvidas, buscando alternativas concretas para sanar as dificuldades apresentadas.

Quanto a definição das prioridades do plano de atividades do PPP, os entrevistados não souberam falar com clareza como elas foram definidas. O entrevistado 3 destacou que:

Naquele momento acho que a gente não tinha dados concretos a gente tinha dados da realidade do que a gente via acontecendo. Eu sei que foram feitos alguns levantamentos, mas eu não lembro especificamente com relação a essa questão de desempenho, evasão. (Entrevistado 3)

De acordo com essa fala, pode-se observar que a construção do PPP do *campus* partiu apenas do senso comum das necessidades da instituição. Não foi realizado um

diagnóstico com estudo mais aprofundado sobre os aspectos que precisam melhorar, o que pode ter refletido no seu plano de ação.

Importante destacar que para Vasconcellos (2010), o diagnóstico é etapa fundamental na construção do Projeto Político-Pedagógico que visa localizar as necessidades da instituição, a partir da análise da realidade e/ou do confronto com um parâmetro aceito ou válido. De acordo com o autor, as etapas do diagnóstico são: conhecer a realidade por meio de levantamento de dados da instituição, analisar os dados e localizar as necessidades. Conforme define Vasconcellos (2010), “o diagnóstico deve ser entendido não num sentido difundido do senso comum educacional como ‘levantamento de dificuldades ou de dados da realidade’, mas no sentido mais preciso de localização das necessidades da instituição” (Vasconcellos, 2010, p.188).

Deste modo, ressalta-se a necessidade do *campus* realizar com frequência anual um levantamento mais aprofundado das suas reais necessidades, para que possam construir propostas concretas para solucioná-las.

Em relação a apresentação, divulgação e discussão do PPP com a comunidade escolar, houve divergência de opiniões pois o entrevistado 1 afirmou que o documento é apresentado e discutido com a comunidade escolar no decorrer do ano letivo.

Sempre quando entra... igual agora a gente teve a entrada de um número grande de servidores a gente apresentou o PPP, o PDI e o PPI para eles, para eles se empoderarem né? A gente manda por e-mail também para leitura. Agora acabei de enviar de novo para leitura por que a gente já tá pensando na atualização dele. (Entrevistado 1)

Já os outros entrevistados, reconhecem que o PPP foi apresentado e discutido apenas no período da sua construção. Depois, ele não foi apresentado e rediscutido com os novos servidores.

Na época que o PPP ficou pronto teve uma apresentação para o grupo... eu não me lembro de estar nela, mas eu me lembro de ouvir algo de que teria uma apresentação por que documento estava pronto, estava construído ... (Entrevistado 2)

Logo que ele ficou pronto houve um retorno. Mas aí eu percebo que a gente meio que esqueceu.... Não é que esqueceu... Ele foi para reitoria... Ele passou um tempo na pró reitoria até ele retornar, por que a pró reitoria deu início ao processo de revisão do PPI, aí segurou o PPP... (Entrevistado 3)

Assim, pode-se perceber que não há consenso entre os gestores sobre a divulgação do PPP na instituição. Os dados apontam que possivelmente a apresentação e discussão do documento ocorreu de forma mais efetiva com a comunidade escolar apenas após a sua construção, mas não aconteceu de forma periódica durante a sua execução, o que pode ter dificultado a efetividade da execução do projeto.

4.2.3. Percepção dos gestores sobre a participação na construção ou reformulação do Projeto Político-Pedagógico

Nas entrevistas realizadas com os gestores, foi possível perceber que o processo de construção do PPP pautou-se na perspectiva da gestão democrática, onde o documento foi construído de forma coletiva, envolvendo os diferentes segmentos da instituição, conforme pode-se observar nas falas dos entrevistados:

...Na época foi todos os técnicos, docentes e alunos, tinha alunos na comissão também e se eu não me engano teve uma reunião geral que foi chamado os pais dos alunos, para também participar e falar sobre ...(Entrevistado 1)

...a versão final que a gente tem tá datado de 2016, e se não me engano a gente começou essas conversas em 2014, quase uns dois anos aí nesse processo. É.. com reuniões da comissão que tocava mesmo a construção mas que levava as discussões para as reuniões gerais ou reuniões pedagógicas que a gente faz no campus com todos os servidores... então para que tenha não só a cara dessa comissão, mas de toda a comunidade escolar e sempre tentava ampliar... eu sei que discussões foram levadas para os outros grupos da comunidade escolar para ser construído o documento.(Entrevistado)

...É um Projeto Político-Pedagógico que foi construído coletivamente e tentando dentro do possível atingir um maior número de segmentos. Um Projeto Político-Pedagógico que tivesse sido construído por um grupo de três pessoas em uma sala, não teria esse efeito. (Entrevistado 3)

Para Veiga (2004) e Vasconcellos (2010), o processo de construção do PPP deve ser participativo, tendo como base os fundamentos da gestão democrática, que favorece a superação dos processos centralizados de decisão e vivência da gestão colegiada, onde as decisões devem nascer de discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola. De acordo com Riscal (2009), “a gestão democrática é a concepção de administração da escola, segundo a qual todos os envolvidos na vida escolar devem participar de sua gestão e que estabelece que toda a ação ou decisão tomada referente à escola deve ser de conhecimento de todos” (Riscal, 2009, p.45).

Todos os gestores afirmaram que participaram da construção do Projeto Político-Pedagógico da instituição. Porém, nenhum dos entrevistados demonstrou ter participado ativamente da construção do PPP, alcançando o nível mais pleno de participação definido por Luck (2008), como participação como engajamento que envolve o estar presente, o oferecer ideias e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre o encaminhamento de questões, com base em análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida no encaminhamento e nas ações necessárias e adequadas para efetivação das decisões tomadas.

Sobre a participação na construção do PPP os entrevistados deram as seguintes declarações:

Alguns pontos eu lembro de ter debatido, agora assim pontualmente eu não lembro o que que era. Mas assim, como era um grupo pequeno, a gente tinha aí em torno de 15 docentes só e 10 técnicos... eu acho que nem chegava a 10 técnicos... era um grupo bem pequeno mesmo, então cada um dava uma opinião, a comissão já vinha com algumas coisas já prontas na fase que ela tinha feito de metodologia de construção. E, aí a gente debatia sobre cada ponto, sobre o que a gente queria mesmo dos rumos do campus, principalmente sobre os cursos e alunos que a gente esperava ter aqui. (Entrevistado 1)

...A minha participação foi mais no grande grupo, eu não me lembro de nenhuma sugestão específica que eu tenha feito. (Entrevistado 2)

...eu estava nas reuniões, mas principalmente acompanhando de fora. Eu acho que foi efetivamente um processo que propiciou muitos encontros e muitas discussões, então eu lembro de participar enquanto comunidade escolar. (Entrevistado 3)

De acordo com esses dados é possível perceber que embora o processo de construção do PPP do *campus* tenha sido democrático envolvendo a participação da comunidade escolar, para os processos futuros deve-se buscar alternativas para uma participação mais efetiva dos diferentes segmentos da instituição.

Os gestores entrevistados reconhecem também que a participação da comunidade escolar e local é de grande importância para a construção e concretização do Projeto Político-Pedagógico na instituição. Neste sentido, o entrevistado 1 destacou que:

...quanto mais visão diferente a gente tiver melhor fica o projeto, né? Por que ele vai ditar os rumos. E aí ele não é da gestão ou de um docente, ele é de toda a comunidade escolar de todo mundo que tá envolvido ali no meio. Então a visão mais aberta.... Fica um documento mais seguro e que as pessoas vão se empoderar mais dele. Ter mais conhecimento, além de exigir o que tá lá dentro daqueles pontos, que sejam cumpridos mesmo pelos gestores. (Entrevistado 1)

Já o entrevistado 2 reforçou também que:

A participação da comunidade é importante não só no PPP, mas na verdade de toda a escola e o PPP é um dos documentos... Por que a escola se constrói com todo mundo, não é só gestor, não é só professor, enfim a comunidade vai além né... E aí se todo mundo tiver consciência do que é esse documento, do que é a escola é muito mais fácil de trabalhar. (Entrevistado 2)

Pode-se perceber pelas falas dos entrevistados que quando a comunidade escolar participa das decisões da instituição, ela torna-se co-responsável pelas suas decisões. Neste sentido, Luck (2008) destaca que “pela participação a escola se transforma numa oficina de democracia, organizando-se como instituição cujos membros se tornam conscientes de seu papel social na construção de uma instituição verdadeiramente educacional, e agem de

acordo com essa consciência. Cria-se, por conseguinte, uma cultura de poder compartilhado, desenvolvendo-se a prática de cidadania no interior da escola” (Luck, 2008, pp.66 e 67).

Neste contexto, de acordo com os dados apresentados, pode-se observar que o *campus* pesquisado tem um grande potencial para se constituir enquanto uma instituição verdadeiramente democrática que favorece a formação cidadã pois busca envolver as diferentes instâncias da comunidade escolar na participação das suas decisões.

Nas entrevistas os gestores afirmaram ainda que a instituição possui os seguintes mecanismos de gestão democrática que buscam participar ativamente das decisões da instituição: grêmio, centro acadêmico, colegiados dos cursos, conselho de classe, conselho gestor com representação de todos os segmentos da comunidade escolar e local, e reuniões gerais com a participação de todos os servidores do *campus*.

Neste sentido, um dos gestores afirmou que:

...eu percebo que mesmo com toda dificuldade nós somos um campus que tenta sempre fazer as coisas coletivamente, decidir coletivamente, discutir coletivamente, numa perspectiva de uma gestão mais democrática. Mais acessível e quem sabe um dia mais horizontal... (Entrevistado 3)

Deste modo, pode-se perceber na fala dos gestores a busca da instituição em efetivar a gestão democrática na escola, por meio de instâncias colegiadas que visam a superação dos processos centralizados de decisão que separam os que pensam e os que executam.

4.2.4. Percepção dos gestores sobre a implementação / concretização / execução do Projeto Político-Pedagógico

Quanto a implementação, concretização e execução do Projeto Político-Pedagógico, os gestores entrevistados concordam que a maioria do que foi planejado foi colocado em prática. De acordo com o entrevistado 1:

...em torno de 80 a 85% do PPP foi cumprido. O entrevistado 1 ainda considera que a maior parte do PPP foi colocado em prática, pois ...não tinha nenhuma meta que extrapolava as condições do campus. Então as metas que forma postas eram metas bem realistas, algumas já previstas no PDI. Então a gente teve esse cuidado de olhar também o que a instituição estava querendo e o que o campus poderia fazer para alcançar aquela meta da instituição. (Entrevistado 1)

Seguindo a mesma linha, os outros gestores consideram que:

...Como ele foi bem estudado eu acho que não tem nada muito fora do que é a nossa realidade e das necessidades que nós temos... (Entrevistado 2)

...a gente conseguiu sim concretizar algumas coisas, por que nós decidimos naquele momento pensar num contínuo, na continuidade daquilo que já tava sendo bem feito, então considerando tudo aquilo que o campus já fazia... (Entrevistado 3).

Desta forma, pode-se perceber que de acordo com a percepção dos gestores o PPP do *campus* ultrapassou a dimensão formal, em que o documento é elaborado mas não é colocado em prática. Pela fala dos gestores é possível perceber que a valorização da realidade local e a continuidade das ações já executadas facilitaram a concretização do que havia sido proposto no projeto.

Quanto aos reflexos do Projeto Político-Pedagógico na prática pedagógica, nota-se na fala dos gestores entrevistados que, apesar do PPP não ser rediscutido com frequência com a comunidade escolar, as discussões que fundamentaram o processo de construção do documento ainda refletem em ações da instituição. Na fala do entrevistado 3, isso ficou muito claro, pois o gestor relatou que:

Tem algumas coisas que a gente discutiu naquela época, que eu acho que num nível muito profundo estão em alguma medida fundamentando os nossos Planos de Cursos. Coisas do tipo assim: Qual o perfil de alunos que a gente quer formar? Que tipo de trabalho a gente quer desenvolver? Essas discussões eu percebo que elas ainda aparecem, talvez sem muita clareza para as pessoas, quando a gente define algumas coisas na organização dos cursos. Elas estão lá. Elas são fundamento do que a gente está definindo. Embora, me pareça que as pessoas não têm clareza disso. (Entrevistado 3)

O entrevistado 2 ainda ressalta que *“muita gente que entrou depois não participou de uma discussão. Os valores, o que a escola imagina isso está entre nós. As pessoas que tem chegado tem caminhado no mesmo sentido.”*

Assim, pode-se perceber que na visão dos gestores o processo de construção do PPP do *campus* serviu de base para fundamentar as suas ações e decisões, pois o seu processo de construção coletivo funcionou como um acordo entre os diversos atores da comunidade escolar, refletindo positivamente no seu contexto, pois propiciou aos novos professores a percepção de um trabalho conjunto e de padrões de comportamentos desejáveis para a instituição.

Ainda referente aos reflexos do PPP na prática pedagógica, o entrevistado 2, destaca que o seu processo de construção e discussão, trouxe contribuições para:

... principalmente para as questões da inclusão, dos alunos com necessidades específicas, da diversidade. A gente tem trabalhado com essas temáticas e cada dia um desafio a gente vai vencendo e eu imagino que temos seguido no caminho certo. (Entrevistado 2).

Já o entrevistado 1 destaca que o PPP refletiu na construção dos planos de cursos da instituição. De acordo com o entrevistado 1 *“com base na visão que foi colocado ali no PPP, a gente constrói também os nossos planos de cursos”* (Entrevistado 1).

Assim, pode-se observar os reflexos positivos do Projeto Político-Pedagógico na prática pedagógica desenvolvida pela instituição contribuindo inclusive para o direcionamento dos demais instrumentos de planejamento educacional no âmbito da escola.

Quanto a autonomia da instituição, foi possível perceber na fala dos entrevistados que o PPP favoreceu a autonomia relativa do *campus*, contribuindo para ações mais conscientes e organizadas, porém sem deixar de considerar os demais documentos orientadores da instituição. Inclusive de acordo com a fala dos gestores, pode-se observar que a autonomia que a instituição possui é uma autonomia limitada, pois muitas vezes os órgãos centrais encaminham documentos e recomendações que precisam ser seguidas, porém desconsiderando o contexto local. Neste sentido, os entrevistados comentaram que:

A gente ia discutir a metodologia de revisão do PDI. Então concluído esses documentos a gente parte para revisão do PPP, porque é como um guarda-chuva né? O PDI, o PPI e o PPP para que eles fiquem alinhados. Por que não adianta a gente ter três documentos, cada um falando uma coisa que ao invés de ajudar faz é atrapalhar a vida. (Entrevistado 1)

...o instituto como um todo às vezes tem coisas muito maiores que chegam sem olhar para o que é específico. Por isso eu digo, o PPP é algo muito específico. Então nem sei se em todas as decisões ou todas as metas estão relacionadas ou conseguem seguir a luz, por que inclusive a gente precisava fazer essa revisão do PPP com o PPI, para poder ver inclusive se nós estávamos muito fora do que o PPI dizia. (Entrevistado 2)

...o PPP normalmente ele estabelece um planejamento do campus, mas nós temos um outro planejamento que tem a ver com o PDI, que hoje ele está chegando para gente, não pronto, mas meio que tem um esqueleto que já tá posto. (Entrevistado 3)

Nestas falas observa-se que a instituição em buscar refletir sobre as suas reais necessidades, deixando de ser mera executora das recomendações dos órgãos centrais, visando fortalecer a autonomia da instituição.

Neves (2013) considera que “a autonomia, não exclui uma relação sistêmica. O fato de a escola ser autônoma não impede que ela obedeça a diretrizes gerais (...) como ela está inserida num sistema nacional de educação, é lógico que ela seja regida por leis comuns a todo esse sistema; contudo, é lógico também que a ela seja facultado o direito de ter outras leis próprias, consideradas autônomas” (Neves, 2013, p.98).

Porém, as escolas devem ter autonomia para mediar e atender a realidade e as especificidades da instituição, que muitas vezes os órgãos centrais desconhecem, buscando atender as necessidades próprias de cada instituição de ensino. Neste sentido, o autor ainda considera que “se a escola só recebe ordens, leis, deliberações para cumprir, transformando-se em órgão tutelado, perde seu espaço de liberdade e autonomia e reduz a capacidade de mediar, tão próprio do ato educativo” (Neves, 2013, p.99).

Na fala dos entrevistados, foi possível perceber que eles consideram o Projeto Político-Pedagógico como um importante instrumento de planejamento institucional em nível local. O entrevistado 1, destacou que:

...esse é um documento primordial. Vai pra além da lei que exige que você tenha para ter um curso superior, mas sim de importância estratégica mesmo do campus pra gente ter um norte. Quando você estiver numa gestão... quando um novo gestor entrar, ele vai ter assim um caminho a seguir que já foi definido anteriormente. (Entrevistado 1)

O entrevistado 3 também destacou que:

...enquanto um projeto ele tem que ter um planejamento, uma execução e uma avaliação, e uma reorganização daquilo que precisa ser reorganizado. Nós planejamos e eu percebo que nós temos executado, a gente precisa avaliar, a gente precisa reorganizar.”(Entrevistado 3)

De acordo com Libâneo (2012),

o planejamento do trabalho possibilita uma previsão de tudo o que se fará com relação aos vários aspectos da organização escolar e prioriza as atividades que necessitam de maior atenção no ano a que ele se refere. Assim, podem ser distribuídas as responsabilidades a cada setor da escola e aos membros da equipe. Toda organização precisa de um plano de trabalho que indique os objetivos e os meios de sua execução, superando a improvisação e a falta de rumo (Libâneo, 2012, p.470).

Desta forma, pode-se perceber a grande importância do planejamento para a instituição educativa, pois é por meio do planejamento que a escola define o que deve ser feito e como deve ser feito. Sem planejamento a escola anda sem direcionamento, refletindo inclusive nas ações desenvolvidas pelos docentes e outros setores da escola, pois sem objetivos e planos claros a comunidade escolar não sabe em que direção seguir. Daí a fundamental importância do Projeto Político-Pedagógico enquanto instrumento do planejamento institucional. Vale destacar também que, enquanto instrumento de planejamento, o PPP precisa deixar de ser apenas um plano escrito, ele precisa ser executado, avaliado e reformulado sempre que necessário.

4.2.5. Avaliação dos gestores sobre o Projeto Político-Pedagógico do campus

Os gestores entrevistados avaliaram que o Projeto Político-Pedagógico trouxe as seguintes contribuições para a instituição:

-Direcionou as ações dos gestores nos aspectos administrativos”; (Entrevistado 1)

-Contribuiu para os aspectos pedagógicos, onde os cursos foram estruturados com base nas características do público a ser atendido e o tipo de formação a ser ofertada; (Entrevistado 1)

-Favoreceu a continuidade das ações dos gestores da instituição; (Entrevistado 1)

-Contribuiu para reflexões e ações voltadas para inclusão de pessoas com necessidades específicas e diversidade; (Entrevistado 2)

-Fortaleceu a autonomia da instituição em relação às decisões e prioridades.
(Entrevistado 3)

Todos os gestores concordaram que o principal fator que contribuiu para a concretização do Projeto Político-Pedagógico na instituição foi a metodologia de construção coletiva, que contou com a participação de toda a comunidade escolar, conforme pode-se observar nas falas dos entrevistados:

...o que facilitou foi isso de ter ouvido todo mundo. Então como você teve uma visão de todo mundo, cada um se engajando naquilo que ele tinha proposto foi o que facilitou muito a concretização do que tava previsto. (Entrevistado 1)

...o que facilitou foi que na época as pessoas realmente abraçaram a ideia da construção do PPP, não foi uma coisa do tipo: Gente a gente precisa do PPP, vamos construir. Aí faz alguma coisa. Não, foi algo que surgiu: Gente a gente não tem este documento, então vamos todos. Aí começou uma discussão muito mais profunda. Isso realmente ajudou. (Entrevistado 2)

Eu diria que a metodologia de construção coletiva e tentando atingir uma maior parte das pessoas, tentando atingir amplamente a comunidade escolar seria o principal facilitador. (Entrevistado 3)

Quanto aos aspectos dificultadores da concretização do PPP, o entrevistado 1 considera que o que dificultou algumas ações previstas foram: entraves de debates, questões financeiras e determinações de órgãos centrais. Já o entrevistado 2 considera como aspecto dificultador, o contexto do *campus* na época da construção do documento, que era um *campus* pequeno e com poucos servidores. E para o entrevistado 3, a saída da instituição de muitos servidores que participaram da construção do PPP atrapalhou a sua concretização.

Todos os gestores entrevistados reconhecem que o Projeto Político-Pedagógico do *campus* precisa passar por uma revisão e reformulação. Neste sentido o entrevistado 1, comentou que:

...a gente já tá pensando nessa atualização dele. Por que ele já tá bem desatualizado mesmo, por isso que algumas coisas foram cumpridas e outras não. Algumas metas a gente conseguiu alcançar, agora a gente tem que rever essas metas para o próximo cenário... ver onde errou e onde acertou dentro do plano para construir o próximo, tentando diminuir os erros ali dentro dele. (Entrevistado 1)

Quanto as sugestões de melhoria para o Projeto Político-Pedagógico, é consenso entre todos os entrevistados que a perspectiva da construção coletiva deve ser mantida. O entrevistado 1 considera que:

*Se fizer da mesma forma que foi feito anteriormente, eu acho que vai sair um PPP muito bom. É... ouvimos todas as partes e com calma, né? Por que às vezes, a gente pode ver aí, tem especialistas em PPP, PDI e PPI e essas coisas, que chega no *campus* e cobra né? Principalmente em universidades particulares, né? Que eles fazem um plano lá em um mês. E a gente não acredita nisso. Eu acho que tem que ter um amadurecimento, pra todo mundo conhecer a importância do que que é. Do que que é aquele plano, de entender as etapas e aí fazer a construção. Então eu acho que*

nessa revisão agora, a gente deve gastar em torno de um ano aí pra fazer toda a revisão completa, mas com todos os detalhes que a gente precisa. (Entrevistado 1)

Ainda referente às sugestões de melhoria do Projeto Político-Pedagógico, os entrevistados 2 e 3, consideram que além da perspectiva da construção coletiva, a sua construção deve envolver tanto a comunidade escolar, como também a comunidade local da cidade onde o *campus* está inserido. Neste sentido, de acordo com o entrevistado 3:

...esta perspectiva de uma construção coletiva deve ser mantida. Tem que ser assim, a base sobre a qual a gente opera... Essa base do trabalho coletivo, e meios mais efetivos, meios de chegar aos nossos vizinhos, meios de ampliar as nossas relações com essa comunidade escolar que não é só a comunidade de pessoas que estão dentro da escola, que é a comunidade de São Sebastião. Nós temos muitos trabalhos, muitas atividades que estão aí associados a esta comunidade. Talvez a gente precise aí se apropriar desses espaços de trabalho com a comunidade para fazer deles também espaços de discussão com a comunidade, dos rumos que a gente quer pro campus. (Entrevistado 3)

A análise das entrevistas trouxe grandes contribuições para o presente estudo, uma vez que permitiu conhecer pelas vozes dos gestores envolvidos diretamente na gestão do *campus* pesquisado, as contribuições do processo de construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico para a instituição.

Pelo conjunto de respostas das entrevistas, foi possível perceber que, para os gestores, o *campus* possui uma perspectiva emancipadora da construção do Projeto Político-Pedagógico, onde o documento foi construído de forma democrática, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar, valorizando o contexto da instituição e sendo considerado um importante instrumento de planejamento local que contribuiu para o direcionamento das ações.

Porém, pela análise das respostas dos gestores, notou-se também algumas falhas no processo de construção e implementação do PPP do *campus*. Por exemplo, foi possível perceber que a apropriação e discussão do documento com a comunidade escolar ocorreu de forma mais intensa apenas após a sua construção, não havendo a sua divulgação, discussão e a atualização com os novos servidores, com periodicidade anual, conforme recomenda a literatura sobre o tema, o que prejudicou o acompanhamento do que estava previsto no documento. Outro ponto a ser considerado é que apesar do contexto da instituição ter sido levado em consideração na construção do documento, não foi possível perceber pelas falas dos entrevistados que houve uma análise sistemática sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas. Além disso, constatou-se também que as prioridades do plano de atividades do PPP, foram elaboradas considerando apenas o contexto da instituição, não sendo realizado um diagnóstico e uma avaliação institucional com um estudo mais aprofundado visando levantar dados para identificar as reais necessidades do *campus*.

Desta forma, pela análise inicial das entrevistas foi possível perceber que, de uma forma geral, o processo de construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico do *campus* pesquisado pode ser considerado bastante positivo de acordo com a percepção dos gestores, embora tenham ocorrido falhas que precisarão de ajustes para os processos futuros, pois mesmo sendo um projeto inicial de uma instituição relativamente nova, já apresentou contribuições para a instituição pois o seu processo de construção coletivo e os princípios que embasaram o documento estão de certa forma norteando as ações da instituição.

4.3. Análise dos resultados dos questionários

4.3.1. Análise dos dados obtidos nos questionários dos servidores

4.3.1.1. Perfil dos servidores participantes da pesquisa

Para obter uma visão mais nítida dos servidores que responderam ao questionário, procurou-se conhecer o perfil dos respondentes.

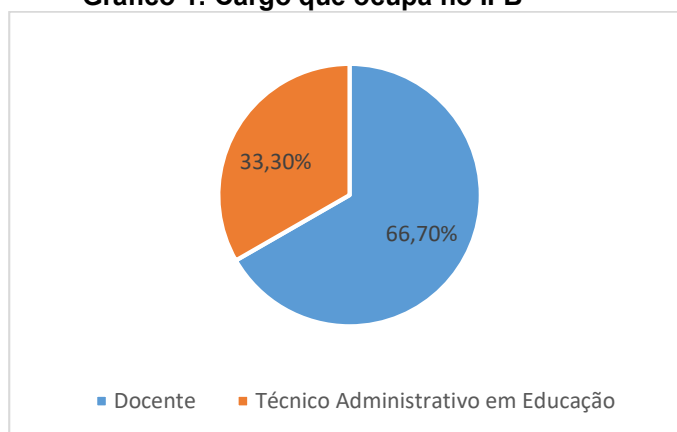
Do total de 93 servidores convidados a participar da pesquisa, 15 responderam ao questionário, representando 16,1% dos servidores (docentes e técnicos administrativos em educação) da instituição, sendo 11 mulheres (73,3%) e 4 homens (26,7%).

Referente a idade dos participantes, 60% dos servidores tem idade entre 30 e 40 anos, 20% tem idade entre 20 e 30 anos e os outros 20% tem idade entre 40 e 50 anos.

Quanto à escolaridade, 40% possuem ensino superior a nível de graduação, 46,7% tem formação *stricto sensu* de mestre e 13,3% tem formação *stricto sensu* de doutor. Durante a graduação 60% fizeram licenciatura e os demais (40%) bacharelado. As áreas de formação dos participantes é bem diversificada (Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Ciências Sociais, Direito, Educação Ambiental, Secretariado Executivo, Sociologia e Pedagogia).

Dos que responderam ao questionário, 66,7% são docentes e 33,3% são funcionários/servidores Técnicos Administrativos em Educação, conforme pode-se observar no gráfico abaixo.

Gráfico 1: Cargo que ocupa no IFB



Fonte: elaborado pela autora

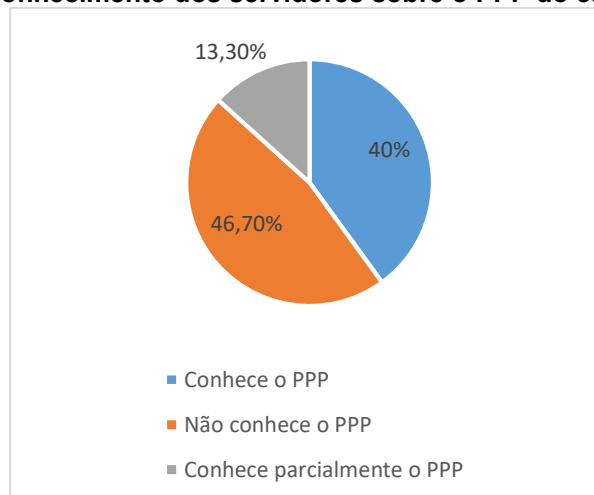
Quanto ao tempo de serviço no *campus*, 26,7% estão na instituição há menos de um ano, 6,7% dos servidores estão no *campus* a 1 ano, 26,7% a 2 anos, outros 26,7% estão no *campus* de 3 a 4 anos e 13,3% estão no *campus* a mais de 5 anos.

A maioria dos respondentes, 53,3%, afirmaram que já ocuparam função de gestão no *campus*, enquanto 46,7% não ocuparam função de gestão na instituição.

4.3.1.2. Percepção dos servidores sobre a concepção do Projeto Político-Pedagógico do *campus*

Quando questionados sobre o conhecimento do Projeto Político-Pedagógico do *campus*, 53,3% responderam que conhecem ou conhecem parcialmente o projeto da instituição e 46,7% afirmaram não conhecer o documento. Apesar da maioria dos participantes afirmar que conhecem o PPP da instituição, os dados apontam que este documento não é conhecido por um grande número de servidores, quase a metade não conhece.

Gráfico 2: Conhecimento dos servidores sobre o PPP do *campus*



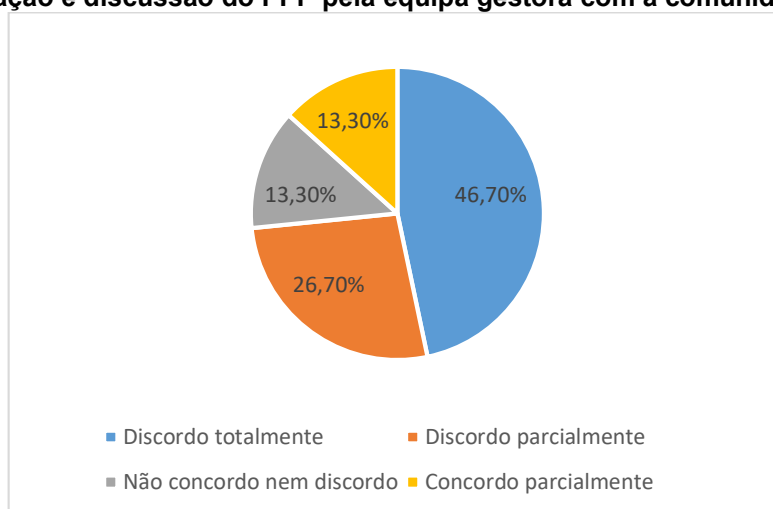
Fonte: elaborado pela autora

Na questão que tinha como objetivo identificar como os servidores que conhecem ou conhecem parcialmente o PPP tomaram conhecimento do documento, alguns servidores marcaram mais de uma alternativa de respostas, porém as mais frequentes foram: 22,2% foram membro da comissão de construção do documento; 22,2% o PPP foi apresentado para comunidade escolar em reuniões pedagógicas; 33,3% consultaram o PPP disponível no site, biblioteca, ou outro meio; e, 33,3% solicitaram o documento para consulta para equipa gestora.

Dos servidores que afirmaram que não conhecem o documento, 42,9% apontaram que o principal fator desse desconhecimento é a falta de divulgação na instituição. Os demais apresentaram as seguintes justificativas para o desconhecimento do PPP do *campus*: 14,3% por falta de tempo; 14,3% pelo fato do documento não estar disponível no site; 14,3% devido ao pouco tempo de trabalho na instituição; 14,3% afirmaram não ter interesse em conhecer o documento.

Da mesma forma, quando foram questionados se o PPP é divulgado pela equipa gestora e discutido com a comunidade escolar, a grande maioria dos respondentes (73,4%) discordou totalmente ou parcialmente da questão, demonstrando não perceber a divulgação e discussão do documento, enquanto 13,3% não souberam opinar e apenas 13,3% reconhecem parcialmente que a divulgação do documento acontece, conforme pode-se observar no gráfico a seguir:

Gráfico 3: Divulgação e discussão do PPP pela equipa gestora com a comunidade escolar



Fonte: elaborado pela autora

Esses dados mostram que ocorreram falhas no processo de comunicação interna do documento e apontam para a necessidade da constante divulgação e discussão do PPP com a comunidade escolar, principalmente para que os novos servidores se apropriem do que foi

planejado para instituição, uma vez que todos, tanto os antigos como os novos servidores, devem concretizar este planejamento, buscando seguir as suas diretrizes, evitando assim ações desarticuladas e divergentes dos objetivos da instituição. Possibilitando desta forma, que independente da rotatividade de servidores no *campus* o projeto da instituição seja colocado em prática.

Deste modo, vale ressaltar que a falta de comunicação ou uma comunicação inadequada traz diversos problemas ao andamento das atividades de uma instituição, visto que por meio dela é que os servidores tomam conhecimento das demandas, projetos, planejamentos. De acordo com Chiavenato (2006), a comunicação realizada de forma correta é importante para o relacionamento interpessoal e consequente resultado positivo para a instituição, uma vez que as pessoas trabalham melhor quando conhecem as rotinas de seu trabalho e o que a empresa espera deles e há entendimento entre os níveis hierárquicos, levando cada pessoa a contribuir da melhor forma.

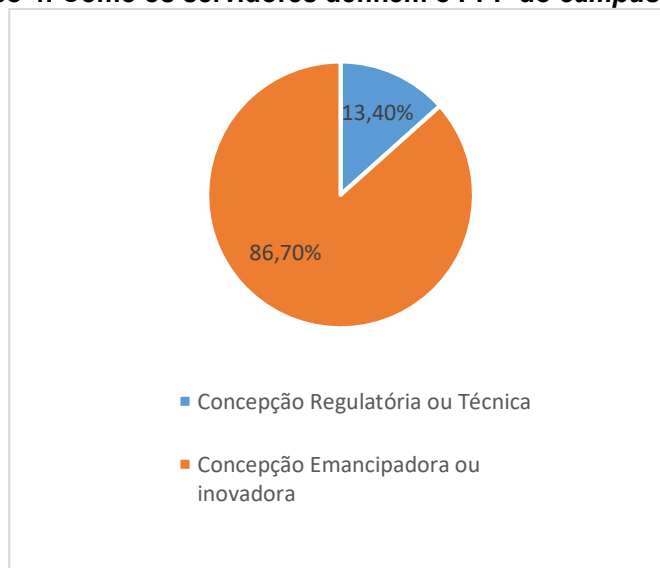
Neste contexto é importante considerar também alguns benefícios do planejamento apontados por Chiavenato (2014) uma vez que favorece o direcionamento das ações dos servidores da instituição. É uma direção, o que permite direcionar os esforços dos seus membros para um objetivo comum. Focaliza esforços, pois promove a integração e coordenação das atividades organizacionais. Maximiza a eficiência, pois permite otimizar esforços e recursos. Define parâmetros de controle, pois proporciona critérios de avaliação de desempenho organizacional. Atua como fonte de motivação e comprometimento, facilitando a identificação das pessoas com a organização (Chaviavenato, 2014).

Quanto a definição do Projeto Político-Pedagógico, 93,3% dos participantes concordam que o documento é visto como um instrumento de planejamento que orienta o futuro da instituição, revela a sua identidade e contribui para o direcionamento das práticas educativas. Enquanto, apenas 6,7% dos participantes acreditam que o PPP é apenas um documento burocrático elaborado para cumprir uma determinação legal prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei Nº 9.394/96), que apenas formaliza o que já existe na instituição e não produz inovação. Esses dados revelam que a grande maioria dos servidores reconhecem o Projeto Político-Pedagógico como um documento direcionador, transformador, benéfico para a instituição, corroborando com a concepção emancipadora, edificante ou inovadora do PPP definido por Veiga (2004).

Este fato confirma o entendimento de que o projeto político-pedagógico na concepção emancipatória, pode resultar num produto inovador que provocará rupturas epistemológicas, superando a reprodução acrítica, a rotina e a racionalidade técnica, estando voltado para a democratização da escola e a inclusão, favorecendo ainda o diálogo, a cooperação, a unicidade e coerência do processo educativo. (Veiga, 2004).

Fazendo uma análise comparativa entre como os participantes definem o PPP de uma forma geral e como eles definem o PPP do *campus*, foi possível perceber que para a maioria dos participantes (86,7%), o PPP do *campus* também é visto de acordo com a concepção emancipadora, edificante ou inovadora do PPP, enquanto apenas 13,4% dos participantes percebem o PPP do *campus* como um documento burocrático, regulador, técnico que pouco produz impactos na prática pedagógica.

Gráfico 4: Como os servidores definem o PPP do *campus*



Fonte: elaborado pela autora

Seguindo a mesma linha, quando os servidores foram questionados sobre a importância e necessidade do PPP para o *campus*, todos foram unânimes em reconhecer a importância e necessidade do projeto, respondendo positivamente a questão, sendo que 86,7% dos respondentes afirmaram que concordam totalmente e 13,3% dos participantes afirmaram que concordam parcialmente.

Deste conjunto de questões destinado a conhecer a percepção dos servidores sobre o Projeto Político-Pedagógico do *campus*, foi possível verificar que apesar da maioria dos servidores reconhecerem a importância e necessidade do documento para o planejamento da instituição, de um modo geral, este documento não é conhecido por todos. Esta questão aponta para a necessidade de maior divulgação e discussão do documento por parte da equipa gestora com a comunidade escolar para que todos, independentemente do tempo de serviço na instituição, possam conhecer o documento possibilitando que o planejamento, objetivos, diretrizes e metas se concretizem.

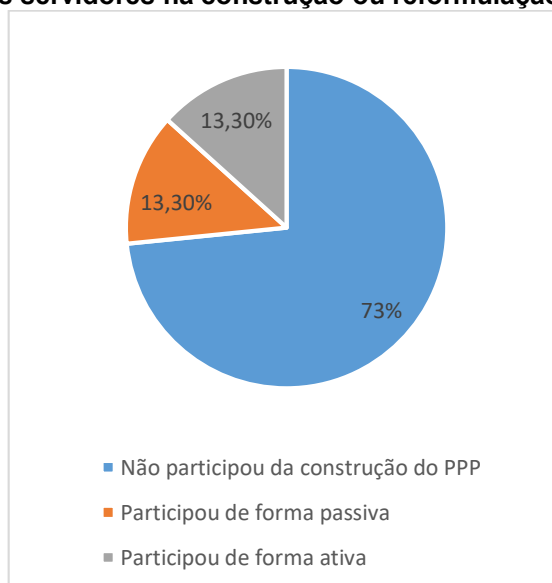
Daí a importância do PPP ser constantemente apresentado para comunidade escolar e reformulado de acordo com as suas necessidades, o que de acordo com Veiga (2003)

favorece o engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, para que a ação coletiva produza seus efeitos.

4.3.1.3. Percepção dos servidores sobre a participação na construção ou reformulação do Projeto Político-Pedagógico

Com relação à participação na construção do Projeto Político-Pedagógico do *campus* a grande maioria dos participantes da pesquisa (73,4%) afirmaram que não participaram da construção ou reformulação do documento. Apenas 26,6% afirmaram que participaram da construção do PPP, sendo que 13,3% afirmaram que estavam presentes nas reuniões, mas que não participaram ativamente das discussões e decisões, apresentando assim uma participação passiva. E um pequeno grupo de 13,3% dos respondentes afirmaram que participaram ativamente da construção do PPP do *campus*, pois além de estarem presentes nas discussões da construção do documento, ofereceram suas ideias e opiniões, expressaram seus pensamentos, envolvendo-se de forma comprometida com os encaminhamentos e ações necessárias e adequadas para efetivação das decisões tomadas, demonstrando assim o que Luck (2008) define como “participação como engajamento” que é a forma mais efetiva de participação.

Gráfico 5: Participação dos servidores na construção ou reformulação do PPP do *campus*



Fonte: elaborado pela autora

Porém, ao analisar esses dados, vale ressaltar que a maioria dos servidores participantes da pesquisa (59,1%) são servidores do *campus* a menos de dois anos e o processo de construção do documento ocorreu nos anos de 2014 e 2015, ou seja, antes da chegada desse grupo de servidores. Desta forma, esses dados evidenciam que se o PPP do *campus* fosse apresentado aos novos servidores e rediscutido com frequência anual, conforme recomenda Vasconcellos (2010), todos os servidores teriam conhecimento do projeto da instituição e teriam também participado de alguma forma das suas discussões e reformulações.

Quando questionados se a gestão do *campus* valoriza a participação dos servidores no processo de construção e implementação do PPP, 46,7% responderam positivamente a questão, 26,7% responderam negativamente e os outros 26,7% não souberam responder. Esses dados indicam que nem todos os servidores sentem a sua participação valorizada pela gestão da instituição.

Quando questionados se observam mecanismos de participação de gestão democrática no *campus* (colegiados, representação estudantil, grêmios, conselho gestor, conselho de classe) em funcionamento e se participam ativamente das decisões da instituição, a grande maioria (66,7%) reconhecem que sim. Os demais (26,7%) discordam da questão e 6,7% dos participantes não souberam responder.

Desta forma, pode-se perceber que apesar de boa parte dos servidores não reconhecer a sua participação valorizada pela gestão do *campus*, a instituição possui mecanismos de gestão democrática com diferentes instâncias representativas de cada segmento da comunidade escolar, entretanto essas instâncias representativas precisam ser mais atuantes no *campus*, ouvindo cada segmento da instituição e apresentando as suas propostas para que todos se sintam representados e suas sugestões ouvidas. Deste conjunto de resultados foi possível perceber ainda que mesmo os servidores que afirmaram que participaram da construção do PPP ou de discussões do documento, em sua maioria participaram apenas de forma passiva, sendo necessário que o *campus* busque meios mais efetivos de participação da comunidade escolar nas decisões da instituição.

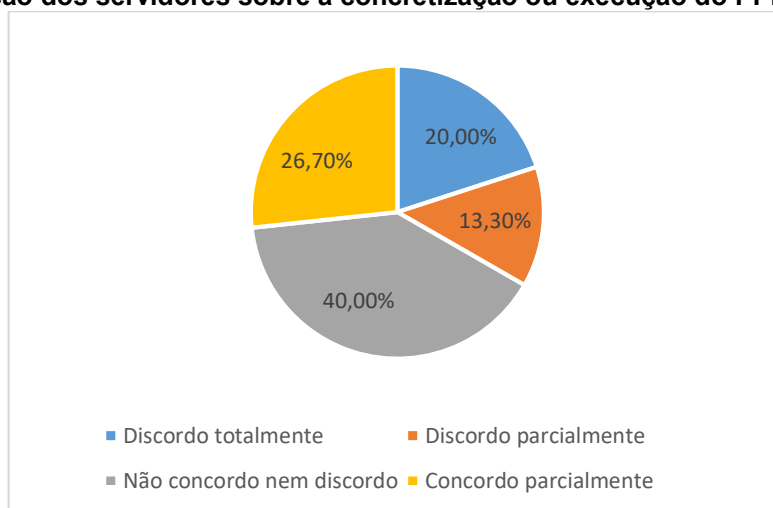
Este fato reforça o entendimento de Veiga (2001) que considera que o Projeto Político-Pedagógico favorece o chamamento à responsabilidade dos agentes educativos com as racionalidades interna e externa da instituição, o que implica numa relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que ele seja elaborado participativa e democraticamente com toda a comunidade escolar.

4.3.1.4. Percepção dos servidores sobre a implementação/ concretização/ execução do Projeto Político-Pedagógico

Apesar da maioria dos respondentes (53,3%) terem afirmado que conhecem ou conhecem parcialmente o PPP do *campus*, muitos não souberam se posicionar apresentando opiniões diferentes sobre as questões que tratavam da implantação/concretização ou execução do documento.

Ao serem questionados se o *campus* tem conseguido concretizar o seu Projeto Político-Pedagógico, ou seja, se o PPP do *campus* foi colocado em prática, houve divergência de opiniões, pois 40% dos participantes não souberam responder, 20% responderam que discordam totalmente, 13,3% discordam parcialmente e apenas 26,7% responderam positivamente percebendo a concretização deste projeto da instituição. Evidencia-se dessa forma que a grande maioria dos servidores participantes da pesquisa não conseguem identificar o PPP do *campus* sendo concretizado na prática.

Gráfico 6: Percepção dos servidores sobre a concretização ou execução do PPP do *campus*



Fonte: elaborado pela autora

Relativamente à questão que procurava esclarecer se as metas e prioridades estabelecidas no PPP são realistas e compatíveis com as necessidades do *campus*, a grande maioria dos participantes (66,7%) também não souberam responder e apenas 33,4% responderam de forma positiva. Isto revela que a maior parte dos servidores não conhecem o PPP do *campus* de forma aprofundada, pois se o conhecem saberiam opinar positivamente ou negativamente sobre a questão.

Quando questionados se as decisões estratégicas do *campus* são guiadas pelas metas e prioridades estabelecidas no PPP, o conjunto de respostas dos participantes ficou bem dividido, pois 33,3% dos participantes concordaram com a questão, 33,3% discordaram de alguma forma e os outros 33,3% dos participantes não souberam responder. O mesmo aconteceu com a questão que buscava esclarecer se o PPP é um referencial para as ações

dos gestores, servidores, professores e toda a comunidade escolar. Os posicionamentos dos participantes também foram bem divergentes apresentando os mesmos percentuais da questão anterior.

Quando os participantes foram questionados se enquanto servidores (docentes ou técnicos administrativos em educação) utilizam o PPP no decorrer do ano letivo para subsidiar o desenvolvimento de suas atribuições seguindo as diretrizes e fundamentos propostos, a maioria dos participantes (53,4%) responderam que não utilizam o documento, enquanto 20% responderam que utilizam o documento apenas parcialmente e os demais 26,7% dos participantes não souberam responder. Esses dados demonstram que o PPP do *campus* não é um referencial para as ações desenvolvidas pelos servidores da instituição.

A maior parte dos respondentes também não souberam responder sobre os impactos do PPP no *campus*, pois grande parte das questões que tratavam desta temática apresentaram respostas contraditórias.

Quando questionados se o PPP favoreceu o desenvolvimento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras do *campus*, 40% dos participantes responderam positivamente, 40% não concordam nem discordam e 20% respondeu negativamente.

Em relação a percepção dos servidores se o processo de implantação do PPP alterou os processos de trabalho do *campus*, a grande maioria dos respondentes (60%) não souberam responder, enquanto 33,3% apontaram que não perceberam mudança e apenas 6,7% responderam positivamente.

O mesmo aconteceu na questão que interrogava se os servidores perceberam mudanças nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros antes e depois da construção do PPP. Dos respondentes 26,7% não perceberam mudanças, 53,3% não souberam responder e apenas 13,3% responderam positivamente a questão.

Apesar dos participantes não perceberem as vantagens do PPP para o *campus*, Vasconcellos (2010) ressalta que o Projeto Político-Pedagógico pode apresentar as seguintes contribuições: É uma maneira de se enfrentar o processo de alienação, exigindo que as ações sejam intencionadas; Ajuda enfrentar os desafios da escola de uma forma refletida, sistematizada, orgânica, científica e participativa; Expressa o compromisso do grupo com a caminhada.

Quando questionados se o PPP favoreceu o trabalho coletivo contribuindo para ações mais conscientes e organizadas no *campus*, a maioria dos respondentes (46,7%) não souberam responder, 26,7% concordam com o favorecimento do PPP para o trabalho coletivo do *campus* e 26,7% discordam. Os mesmos percentuais foram apresentados na questão que buscava conhecer a opinião dos participantes sobre a contribuição do PPP para reflexão sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas no *campus*.

Houve divergência de posicionamentos também quando foram questionados se observam relação existente entre o PPP do *campus* e os outros documentos orientadores do planejamento tanto a nível institucional quanto a nível local. Referente a articulação do PPP com os outros documentos a nível institucional (PDI, PPI, Estatuto do IFB e Regimento Geral), 46,7% responderam positivamente, 13,4% responderam negativamente e 40% não souberam responder. E sobre a articulação do PPP com os outros documentos do planejamento do *campus* a nível local (planos de cursos, planos de ensino, planos de aula e regimento interno), 46,7% dos servidores responderam positivamente, 20% responderam negativamente e 33,3% não concordaram nem discordaram com a questão.

Da mesma forma, as respostas dos servidores participantes ficaram bem divididas quando questionados se o PPP favoreceu a autonomia relativa do *campus* contribuindo para que as decisões e ações da instituição sejam guiadas pelas necessidades e especificidades locais, porém sem deixar de considerar as diretrizes gerais dos documentos norteadores do IFB e a legislação vigente. Pois, 40% concordam de alguma forma o PPP favoreceu a autonomia relativa da instituição, 20% discordam com a questão e 40% não discordam nem concordam.

Importante destacar que o PPP de cada *campus* deve ter como referência os documentos institucionais e a legislação vigente, seguindo as suas diretrizes, porém sem deixar de considerar o contexto local para que ele seja o direcionador dos demais instrumentos de planejamento, garantindo assim a unidade da instituição. A falta de clareza sobre as definições do PPP podem refletir nos demais instrumentos de planejamento a nível local.

Neste bloco de questões que tinha como objetivo conhecer a percepção dos servidores sobre a execução do PPP do *campus*, os resultados mostraram que o projeto apresentou falhas na sua execução. Este fato se tornou evidente, pois mesmo os servidores que afirmaram conhecer o documento não conseguiram identificar com clareza como ele vem sendo executado na prática e os participantes apresentaram grandes divergências de opiniões e muitos não souberam se posicionar sobre as questões. Desta forma, infere-se que para este grupo de servidores o PPP do *campus* não está apresentando grandes impactos na instituição. Este fato aponta para a necessidade de constante acompanhamento do projeto tanto por parte da gestão como por parte da comunidade escolar para garantir que o que foi planejado seja de fato concretizado, contribuindo para a melhoria das práticas educativas de forma a refletir no ensino ofertado pela instituição, evitando que o PPP seja apenas um documento escrito e passe a ser um documento orientador para as ações desenvolvidas pela instituição.

Assim, vale destacar que conforme destaca Matias(2012) para que o PPP não seja um instrumento de pouco impacto na instituição, onde ele é elaborado apenas para cumprimento de uma exigência legal, ele deve ser construído e implementado envolvendo quatro fases diferenciadas, que requer atenção e acompanhamento tanto por parte dos gestores como dos demais membros da instituição: o planejamento, a execução, o controle e a avaliação.

4.3.1.5. Avaliação dos servidores sobre o Projeto Político-Pedagógico do *campus*

Quando questionados sobre o conhecimento que têm sobre as contribuições do Projeto Político-Pedagógico para o *campus*, 46,7% não souberam responder, 13,3% não perceberam as contribuições do documento e 40% consideraram que o PPP trouxe contribuições para a instituição. A maioria dos servidores que não souberam responder justificaram não conhecer o documento devido ao pouco tempo de trabalho no *campus*. Já os servidores que percebem as contribuições do PPP para o *campus*, apontaram os seguintes benefícios do documento:

- O PPP direcionou as ações e trabalhos do *campus*;
- O PPP contribuiu para uma reflexão conjunta de docentes, discentes e comunidade escolar sobre as concepções de educação idealizadas na época da construção do documento;
- O PPP orientou o *campus* quanto ao planejamento de suas metas;
- O PPP proporcionou momentos de reflexão das práticas desenvolvidas pelos docentes;
- O PPP favoreceu o envolvimento dos docentes nos processos decisórios da instituição.

Pelas respostas, observa-se que os servidores que identificaram as contribuições do PPP foram os mais antigos da instituição, que conhecem o documento ou participaram do seu processo de construção. Pode-se perceber também que apesar de não ser consenso entre todos os servidores, essas contribuições apresentadas pelo PPP foram consideravelmente positivas para o *campus*.

Esta percepção dos servidores sobre as contribuições do PPP do *campus* se aproxima em grande parte das aspectos apresentados por Libâneo (2012) sobre a importância desse projeto, que são: A explicitação de objetivos e práticas comuns, favorecendo certa unidade de pensamento e ação; O favorecimento de práticas participativas; O favorecimento do caráter formativo no ambiente escolar; e o reforço da expressão da autonomia da equipa escolar.

De acordo com a percepção dos servidores que conhecem o documento, os aspectos que facilitaram a concretização ou execução do Projeto Político-Pedagógico do *campus* foram: o fato do *campus* ser aberto às mudanças educacionais; o PPP servir como uma ferramenta para os gestores realizarem o que estava previsto no documento; a interação da gestão com os colegiados; a atuação da Coordenação Pedagógica; e a coesão de um pequeno grupo de professores mais antigos que são persistentes em trabalhar considerando o que foi planejado.

A maioria dos servidores apontam como aspecto dificultador da concretização ou execução do PPP do *campus* a rotatividade de servidores e a mudança de pessoal da instituição. Esse dado mostra que, de forma geral, o PPP não é considerado para os servidores um documento de referência para as ações da instituição, pois se ele fosse de fato um guia para as ações, independente da rotatividade de servidores ele continuaria norteando a prática educativa do *campus*.

Os demais servidores apresentaram como aspectos que dificultaram a concretização ou execução do PPP do *campus*: o fato do documento ter ficado parado após a sua construção, devido a uma recomendação da reitoria do IFB que orientou que o *campus* esperasse a finalização do PPI (Projeto Pedagógico Institucional) para dar continuidade ao seu Projeto Político Pedagógico; desconhecimento do documento; e centralização de processo decisório. Esses dados confirmam a relativa autonomia do *campus* para o direcionamento das suas decisões e também apontam para a necessidade de fortalecimento de uma gestão mais democrática.

Os servidores participantes da pesquisa apresentaram ainda as seguintes sugestões de melhorias para o Projeto Político-Pedagógico do *campus*:

- Reconstruir / reformular / atualizar / revisar o documento;
- Discutir o projeto com docentes e técnicos, em momentos de planejamento coletivo, oportunizando que todos sejam ouvidos e tenham suas opiniões respeitadas, para que todos se apropriem do documento;
- Apresentação do PPP para a nova equipa de docentes;
- Ampla divulgação do PPP para toda comunidade escolar e disponibilização do documento nos meios de comunicação oficial; e
- Que ele seja de fato implementado.

Em relação as sugestões apresentadas pelos servidores as que apareceram com maior frequência foram a necessidade de revisão, reformulação e atualização do documento, seguido da necessidade de discussão e divulgação do documento com toda a comunidade escolar.

Deste modo, faz-se necessário que o PPP seja continuamente reformulado na instituição, pois conforme ressalta Vasconcellos (2010), o Projeto Político-Pedagógico deve ser entendido como a sistematização nunca definitiva de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada.

4.3.2. Análise dos dados obtidos nos questionários dos estudantes

4.3.2.1. Perfil dos estudantes participantes da pesquisa

Do total de 54 estudantes representantes e vice-representantes de turmas convidados para participar da pesquisa, apenas 8 concordaram respondendo ao questionário (o que corresponde a 14,8% do total).

Dos respondentes 50% tem idade entre 15 e 20 anos, 25% tem idade entre 20 e 30 anos, 12,5 % tem idade entre 30 e 40 anos e 12,5% tem mais de 40 anos. A maioria (75%) são do sexo feminino e os demais (25%) são do sexo masculino.

Participaram da pesquisa estudantes dos diferentes curso ofertados pelo *campus*, sendo que a maior parte dos estudantes (50%) são alunos de curso de nível superior, 25% são alunos de curso técnico integrado ao Ensino Médio e os outros 25% são alunos de cursos técnicos subsequentes destinados a quem já concluiu o Ensino Médio.

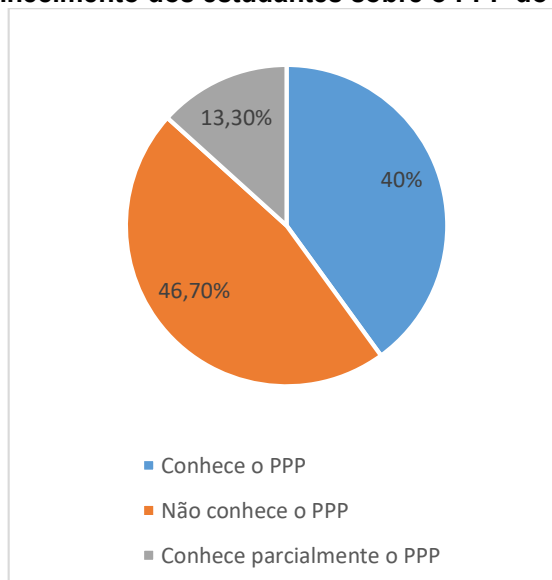
Dos respondentes, a maioria (50%) estudam no *campus* há um ano, 12,5% há dois anos, 12,5% há três anos, 12,5% há quatro anos e 12,5% há mais de quatro anos.

Apesar de todos os estudantes serem representantes ou vice-representantes de turmas, houve alguma divergência relativamente à participação na representação estudantil do *campus*: 50% responderam positivamente que participam ou já participaram de representação estudantil no *campus* e 50% responderam negativamente. Esta divergência pode significar que para os estudantes não está claro quais são os mecanismos de participação de representação estudantil que existem no *campus* (representantes de turmas, grêmio estudantil, centro acadêmico, representante discente do conselho gestor e representantes discentes dos colegiados de cursos), o que aponta para a necessidade de fortalecimento desses mecanismos de participação na instituição.

4.3.2.2. Percepção dos estudantes sobre a concepção do Projeto Político-Pedagógico do *campus*

Quando foram questionados se conhecem o Projeto Político-Pedagógico do *campus* as opiniões dividem-se: 53,3% responderam que sim (conhecem ou conhecem parcialmente) e os outros 46,7% responderam que não conhecem o documento.

Gráfico 7: Conhecimento dos estudantes sobre o PPP do *campus*



Fonte: elaborado pela autora

Os estudantes que afirmaram que conhecem ou conhecem parcialmente o PPP do *campus*, informaram que tomaram conhecimento do documento das seguintes formas: 25% foram membros da comissão de construção do PPP do *campus*; 25% participaram da apresentação ou discussão do documento com a comunidade escolar; 25% consultou o PPP disponível no site, biblioteca, ou outro meio de comunicação; e 25% não especificou como conheceu o PPP da instituição.

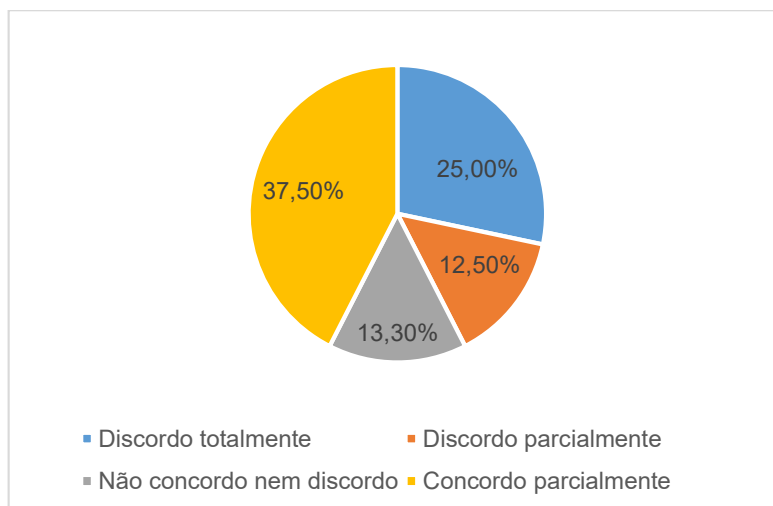
A participação dos estudantes nas decisões da instituição é de fundamental importância para a construção e reformulação do PPP, tendo em vista que conforme aborda Luck (2009), a escola tem como foco o aluno, a sua formação e aprendizagem e a organização do processo pedagógico para promover essa formação e aprendizagem. Deste modo os estudantes precisam conhecer os documentos que norteiam a instituição onde estudam e sugerir adaptações quando necessário.

A maioria dos estudantes que afirmaram que não conhecem o PPP do *campus* justificaram esse desconhecimento por falta de divulgação do documento na instituição por parte da gestão (75% dos respondentes), enquanto os demais (25%), informaram que não conhecem o documento pois não reconhecem a sua importância.

Os respondentes mantiveram o posicionamento quando foram questionados se o PPP é divulgado pela equipa gestora e discutido com a comunidade escolar. O conjunto de respostas apresentadas demonstram uma tendência negativa: 37,7% afirmaram que não

percebem a divulgação do PPP no *campus*, 37,7% não souberam responder e apenas 25% afirmaram que perceberam apenas parcialmente a divulgação e discussão do documento na instituição. Tal como os servidores, os estudantes referem a necessidade de uma maior divulgação e discussão sobre o PPP para que ele seja de fato um instrumento de planeamento direcionador das ações da instituição.

Gráfico 8: Divulgação e discussão do PPP pela equipa gestora com a comunidade escolar

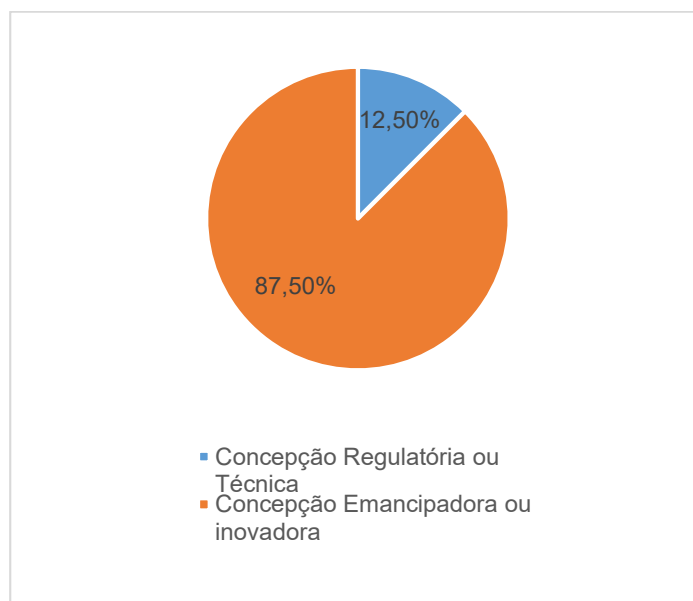


Fonte: elaborado pela autora

Apesar do PPP não ser divulgado e discutido com frequência no *campus*, pelas respostas apresentadas foi possível perceber que os estudantes reconhecem que este pode ser um documento de grandes contribuições para instituição se de fato ele for um orientador de todas as atividades educativas. Neste sentido a grande maioria dos estudantes (87,5%) definiram o PPP do *campus* segundo a concepção emancipadora que de acordo com Veiga (2003) o documento é visto não apenas como um produto pronto e acabado, que deixa de lado o processo de construção coletiva e nega a diversidade de interesses da comunidade escolar, mas sim como um projeto construído, executado e avaliado coletivamente, como um produto inovador que provoca mudanças na instituição.

Porém, apesar da grande maioria dos estudantes ter uma visão positiva do documento, nem todos tem o mesmo entendimento, pois 12,5% dos estudantes definiram o PPP como sendo um documento burocrático elaborado apenas para cumprir uma determinação legal. Desta forma alguns percebem o documento referindo apenas a sua função regulatória ou técnica.

Gráfico 9: Como os estudantes definem o PPP do *campus*



Fonte: elaborado pela autora

Quando questionados se o PPP é um documento importante e necessário para o *campus*, a maioria (62,5%) responderam que sim, 25% não souberam responder e 12,5% não reconhecem a relevância do documento para o *campus*.

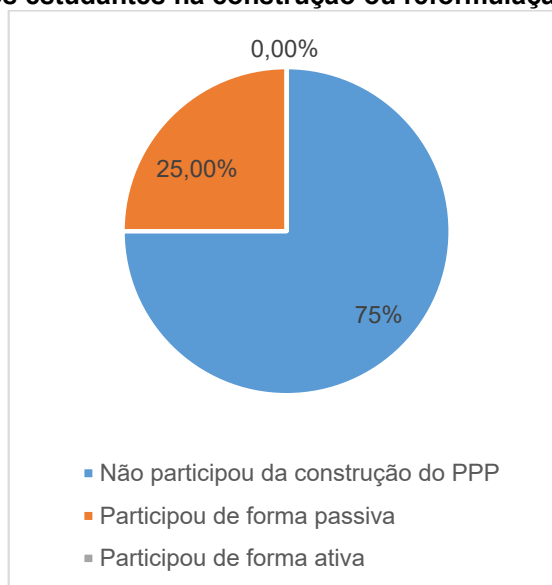
De acordo com Demo (1998), o PPP é um documento de grande importância e necessário para qualquer instituição de ensino, pois existindo Projeto Político-Pedagógico, torna-se mais fácil planejar o ano letivo, ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorar expedientes avaliativos, demonstrando a capacidade de evolução positiva crescente. É possível lançar desafios estratégicos, como: diminuir a repetência, experimentar didáticas alternativas e atingir posição de excelência.

Pelo conjunto de respostas é possível perceber que, apesar de nem todos os estudantes conhecerem o PPP do *campus*, a maior parte reconhece-o como sendo um importante instrumento de planejamento orientador da instituição, apresentando assim uma concepção emancipadora do PPP, corroborando com a percepção tanto dos gestores, como dos servidores do *campus* que compreendem o documento da mesma forma. Todavia, torna-se necessário existir uma maior divulgação e discussão do PPP por parte dos gestores com a comunidade escolar, garantindo o conhecimento do documento e favorecendo a participação de todos de maneira mais consciente e comprometida relativamente às decisões que envolvem a instituição e de forma a garantir que o planejado seja executado.

4.3.2.3. Percepção dos estudantes sobre a participação na construção ou reformulação do Projeto Político-Pedagógico

Em relação à participação dos estudantes na construção ou reformulação do PPP do *campus*, a maioria dos respondentes (75%) afirmam que não participaram na construção ou reformulação do documento. Apenas 25% dos respondentes confirmaram a participação, porém informaram que tiveram uma participação apenas passiva.

Gráfico 10: Participação dos estudantes na construção ou reformulação do PPP do *campus*



Fonte: elaborado pela autora

Vale ressaltar que, segundo Gadotti (2000), a participação na gestão da escola proporciona um melhor conhecimento sobre o seu funcionamento e de todos os seus atores, favorecendo o contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência, aproxima também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores.

Quando questionados se consideram que a gestão do *campus* valoriza a participação dos estudantes no processo de implementação do PPP e demais decisões da instituição, 50% não souberam responder, demonstrando assim que não participam de forma efetiva das decisões da instituição ou não percebem essa valorização da participação por parte da gestão, 37,5% responderam positivamente reconhecendo a valorização da gestão quanto a participação nas decisões da instituição e 12,5% responderam que discordam parcialmente da questão.

Porém, quando questionados se percebem que o *campus* possui mecanismos de participação democrática (colegiados, representação estudantil, grêmios, conselho gestor,

conselho de classe) em funcionamento e que participam ativamente das decisões da instituição, a maioria dos estudantes (62,5%) responderam de forma positiva reconhecendo a existência desses mecanismos de participação democrática da instituição, 25% não souberam responder e apenas 12,5% discordam parcialmente da questão.

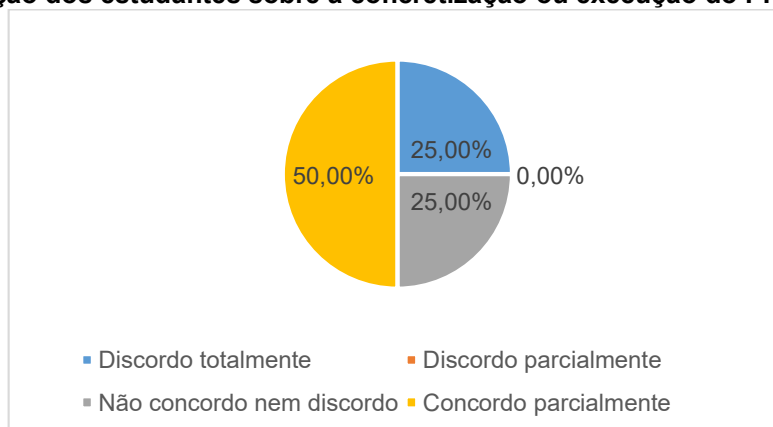
Segundo Luck (2012), a gestão democrática pode ser considerada como um processo que cria condições e estabelece as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, além de tomarem parte de forma contínua de suas decisões mais importantes, assumam os compromissos necessários para que sejam efetivadas.

Pelos dados apresentados, pode-se observar que, tal como os servidores, os estudantes reconhecem a existência de instâncias representativas de cada segmento da comunidade escolar no *campus*. Entretanto, não percebem a valorização da gestão quanto à participação dos estudantes nas decisões da instituição, sendo necessário que essas instâncias representativas sejam mais atuantes no *campus*, ouvindo cada segmento da comunidade escolar para que todos se sintam representados e as suas sugestões atendidas, contribuindo para que o campus exerça de fato uma gestão mais democrática, onde todos participam efetivamente das decisões da instituição.

4.3.2.4. Percepção dos estudantes sobre a implementação/concretização/ execução do Projeto Político-Pedagógico

Quando foram questionados se observam que o *campus* tem conseguido concretizar o seu Projeto Político-Pedagógico, 50% responderam positivamente à questão percebendo a sua concretização, 25% não souberam responder e 25% não conseguiram perceber a concretização do projeto da instituição.

Gráfico 11: Percepção dos estudantes sobre a concretização ou execução do PPP do *campus*



Fonte: elaborado pela autora

Já na questão que buscou identificar se os estudantes conseguiam perceber se o *campus* tem conseguido concretizar o plano de ação ou plano de atividades previsto no PPP, houve uma grande disparidade de opiniões, pois 37,5% responderam positivamente, 25% responderam negativamente e 37,5% não souberam responder.

É possível perceber nessas questões uma contradição. Apesar de na primeira questão boa parte dos estudantes afirmarem que percebem a concretização do PPP, na segunda questão poucos percebem o plano de ação ou plano de atividades previstas no PPP sendo colocado em prática. Desta forma, nota-se que, assim como os servidores, os estudantes também não apresentam um conhecimento muito aprofundado sobre o documento, indicando uma falha no processo de comunicação interna do PPP por parte da gestão. Neste contexto, vale ressaltar que conforme destaca Carvalho (2009), no relacionamento da instituição, a comunicação tem um papel importante, pois ajuda a esclarecer problemas, resolver conflitos, expressar sentimentos.

Relativamente à questão que procurava esclarecer se os estudantes consideram que as metas e prioridades estabelecidas no PPP são realistas e compatíveis com as necessidades do *campus*, 50% dos respondentes demonstraram perceber coerência entre as metas e prioridades estabelecidas e as necessidades do *campus*, 12% responderam de forma negativa e 37,5% não souberam responder.

Ao serem questionados se as decisões estratégicas do *campus* são guiadas pelas metas e prioridades estabelecidas no PPP, 50% dos estudantes responderam de forma positiva, reconhecendo o PPP enquanto um documento direcionador das ações estratégicas do *campus*, 37,5 % não souberam responder e 12,5% discordaram da questão demonstrando não perceber o PPP enquanto um direcionador das decisões estratégicas do *campus*.

Quando questionados se o PPP é um referencial para a comunidade escolar, 50% dos participantes responderam que sim, 25% responderam que não e os outros 25% responderam que não concordam nem discordam com a questão.

Vale destacar que o Projeto Político-Pedagógico pode ter a força de um guia que indica a direção a seguir para toda a comunidade educativa, professores, funcionários, estudantes e famílias, porém ele precisa deixar de ser apenas um documento escrito e se tornar um documento vivenciado na prática pela instituição.

Com relação a questão que buscava identificar se o PPP é consultado no decorrer do ano letivo, 50% dos respondentes não souberam responder, 25% afirmaram que sim e 25% afirmaram que não. Os mesmos percentuais apareceram quando os estudantes foram questionados se eles observam que existe relação entre o PPP e os outros documentos orientadores do planejamento da instituição.

Ao serem questionados se o PPP favorece o desenvolvimento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras do *campus*, a maioria dos participantes 62,5% responderam de forma positiva, 12,5% não reconhecem que o PPP favoreceu as ações do *campus* e 25% dos respondentes não souberam responder a questão.

Quando questionados se os docentes e servidores do *campus* seguem as diretrizes e fundamentos propostos no PPP, a maioria dos estudantes (62,5%) não souberam responder, 25,5% responderam que os docentes e servidores não seguem o que foi previsto e apenas 12,5% percebem que o documento é seguido pelos servidores do *campus*.

Os dados mostram que os estudantes não possuem muita clareza sobre os fatores que envolvem a execução do PPP, demonstrado assim que eles não conhecem a fundo o documento, nem tem tanta clareza sobre a sua execução. Mostraram ainda que os estudantes apresentaram opiniões divergentes e contraditórias sobre a execução e concretização do PPP no *campus*, pois como eles não conhecem com profundidade a proposta pedagógica da instituição contida no seu PPP, logo eles não conseguem perceber o PPP sendo executado na prática, o que aponta para a necessidade de maior divulgação e discussão sobre o projeto da instituição com os estudantes.

4.3.2.5. Avaliação dos estudantes sobre o Projeto Político-Pedagógico do *campus*

No que diz respeito as contribuições que o Projeto Político-Pedagógico trouxeram para o *campus*, 12,5% afirmaram não perceber contribuições do PPP, a maioria (50%) não souberam responder e apenas 37,5% consideram que o PPP trouxe contribuições para a instituição. Esses dados confirmam que a grande maioria dos estudantes não perceberam os reflexos do PPP na instituição.

Para a minoria dos estudantes que reconhecem as contribuições do documento, os aspectos apontados como positivos foram:

- Maior planeamento da instituição;
- Idealização de projetos de extensão;
- Maior investimento para o *campus*.

Para este pequeno grupo, um dos fatores que facilitou a concretização ou execução do Projeto Político-Pedagógico do *campus* foi a participação dos discentes no processo de construção do documento.

Os aspectos que dificultaram a concretização e execução do PPP, apontados pelos estudantes que reconheceram os impactos do documento na instituição foram: falta de

responsabilidade e compromisso da comunidade escolar para seguir com rigor o que foi planejado e dificuldades financeiras da instituição.

Os estudantes apontaram ainda as seguintes sugestões de melhoria para o PPP do *campus*: maior divulgação do PPP para conhecimento de todos; maior participação dos alunos na construção e reformulação do documento e que todos sigam com comprometimento o PPP da instituição.

Assim, é possível perceber que apenas os estudantes que participaram da construção do documento e conseguiram acompanhar a sua execução perceberam os seus impactos no *campus*. Já os estudantes que entraram na instituição após a construção do documento, devido ao fato de não conhecê-lo e nem perceberem a sua divulgação e discussão por parte da equipa gestora, não souberam opinar sobre ele.

CAPÍTULO 5 - O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DO *CAMPUS* PESQUISADO

5.1. Convergências e divergências acerca do Projeto Político-Pedagógico do *campus* pesquisado

Por meio dos registos e percepções dos gestores, servidores (docentes e técnicos administrativos em educação) e estudantes sobre o Projeto Político-Pedagógico do *campus* pesquisado foi possível verificar algumas convergências e divergências, o que favoreceu uma compreensão mais detalhada sobre o objeto de estudo desta pesquisa, respondendo aos objetivos específicos do presente estudo.

Figura 3: Triangulação dos dados



Fonte: elaborado pela autora

Quanto a percepção sobre a concepção de Projeto Político-Pedagógico, foi possível verificar pelos dados apresentados tanto nas entrevistas, quanto nos questionários, que a maioria dos participantes apresentam uma percepção emancipatória do documento, definindo-o como um instrumento de planeamento educacional que orienta o futuro da instituição, revela a sua identidade e contribui para o direcionamento das práticas educativas. Porém, pelos resultados apresentados, foi possível perceber que o PPP do *campus* assumiu essas características apenas no momento da sua elaboração/construção. Com o tempo ele tornou-se um documento burocrático na instituição, pois ficou esquecido, não sendo referência nem para as ações dos professores nem para as ações dos servidores. Apenas os gestores conseguiram utilizar as diretrizes definidas no documento para direcionar as ações estratégicas do *campus*.

Quanto à percepção sobre a participação na construção do Projeto Político-Pedagógico, como a maioria dos participantes ingressaram no *campus* após a construção do PPP, muitos não participaram do processo de elaboração do documento. Porém os gestores, servidores (docentes e técnicos) e estudantes mais antigos do *campus* que participaram da construção do PPP do *campus* reconhecem que o seu processo de elaboração se deu de forma coletiva e participativa envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar nas discussões e decisões que embasaram o documento, apresentando assim uma perspectiva de gestão democrática.

Contudo, de acordo com as respostas obtidas pela maioria dos membros da comunidade escolar que participaram da construção do PPP, foi possível perceber que esta participação aconteceu apenas de forma passiva, pois a maior parte indicou que estava presente nas reuniões, mas não participou efetivamente das discussões oferecendo idéias, opiniões, expressando o pensamento sobre as questões apontadas, analisando situações e envolvendo-se de forma comprometida com os encaminhamentos e ações necessárias para efetivação das decisões tomadas. Este fato aponta para a necessidade de reforçar a atuação das instâncias representativas de gestão democrática do *campus* (grêmio, centro acadêmico, conselho gestor, colegiados, representantes discentes de turma e de curso) buscando formas mais efetivas de participação da comunidade escolar nas decisões da instituição para que o seu planejamento seja colocado em prática.

Apesar de um dos gestores afirmar que o PPP é apresentado e discutido com a comunidade escolar, os novos servidores (docentes e técnicos) e estudantes do *campus* que não conhecem o documento, justificaram esse desconhecimento devido a falta de divulgação e discussão do PPP na instituição. Deste modo foi possível perceber que o PPP do *campus* foi apresentado e discutido com a comunidade escolar apenas no período após a finalização da sua elaboração. Assim, apenas os servidores e estudantes mais antigos do *campus* conhecem com maior profundidade o PPP da instituição. Deste modo, faz-se necessário uma maior divulgação e discussão do documento de forma periódica, em reuniões pedagógicas, para que tanto os novos membros da comunidade escolar se apropriem do planejamento da instituição, quanto para que os antigos não deixem o projeto ser esquecido de forma a garantir que o que foi planejado seja executado ou replanejado se necessário, considerando a flexibilidade de todo planejamento. Neste sentido Lück (2009) destaca que:

(...) embora o planejamento esteja associado à fase que antecede as ações, é necessário ter em mente que deve estar também presente em todos os momentos e fases das mesmas, constituindo-se, dessa forma, em um processo contínuo: planeja-se antes, durante e depois das ações, pois não é possível prever antecipadamente todas as ações e condições de execução de planos, notadamente, das dinâmicas sociais, como é o caso da educação. Há, pois, a necessidade de, diante de imprevistos e novas condições que ocorrem naturalmente no processo educacional, estar

mentalmente preparado e bem informado para tomar decisões de forma contínua sobre a necessidade de correção de rumos, reorganização e reorientação das ações (Lück 2009, p.33 e 34)

Tanto os estudantes como os servidores apresentaram posicionamentos divergentes sobre as questões que tratavam da implementação, concretização e execução do PPP do *campus*. Apenas os gestores conseguiram perceber com maior clareza a execução do que estava previsto no PPP do *campus* na prática pedagógica da instituição. Os novos estudantes e servidores (docentes e técnicos administrativos) que não participaram da construção do documento, apesar de vivenciarem na prática algumas ações que foram embasadas nas definições do PPP não conseguiram fazer essa relação com o documento, pois não o conhecem nem percebem ele sendo divulgado e discutido na instituição. Reforça-se assim a necessidade da gestão do *campus* envolver mais a comunidade escolar no planejamento da instituição, pois conforme destaca Lück (2009), “não é o plano em si que garante a efetividade do planejamento e sim as pessoas que o põem em prática, quanto mais estas estiverem envolvidas no processo de planejamento, mais se sentirão responsáveis pela sua implementação e envolvimento no mesmo, e em consequência, mais efetivos serão os resultados”. (p.40)

Apesar da maior parte dos servidores e estudantes não saberem responder sobre a execução do PPP e os seus impactos na instituição, os gestores consideraram que a maior parte do que foi planejado no PPP foi executado, pois as definições do documento partiram das reais necessidades da instituição do momento da sua elaboração. Porém, foi possível perceber tanto pela análise do documento como pelas respostas dos gestores que essas definições foram embasadas apenas na observação do contexto do *campus*. Não foi realizado um estudo mais aprofundado com o levantamento de dados concretos sobre os aspectos que realmente precisavam de maior atenção no *campus*, como por exemplo os resultados alcançados em relação aos índices de aprovação, reprovação, evasão, dificuldades de aprendizagem dos estudantes, inclusão dos estudantes com deficiências ou necessidades específicas, acompanhamento dos egressos, etc.

Deste modo observa-se a necessidade do *campus* buscar meios mais efetivos de avaliarem as suas ações, partindo por exemplo, de estratégias como a avaliação institucional, que de acordo com Freitas (2009) envolve todos os atores da escola, partindo das dificuldades concretas vivenciadas, com vistas a debater possibilidades de aprimoramento de suas ações. Desta maneira, a avaliação institucional pode contribuir de maneira significativa para a avaliação da execução do planejamento da instituição, pois apresenta uma função diagnóstica, oferecendo informações, analisadas e criticadas, fundamentais para a tomada de decisão, favorecendo tanto a elaboração do planejamento institucional, como também a

avaliação e acompanhamento do plano, permitindo correção de rumos na direção e finalidade da organização.

A grande maioria dos estudantes e servidores também apresentaram respostas divergentes não sabendo reponder sobre a relação do PPP com os outros instrumentos de planejamento tanto a nível institucional (PDI, PPI, Estatuto e Regimento Geral do IFB), quanto a nível local (planos de curso, planos de ensino, planos de aula, regimento interno). Já os gestores reconhecem que há relação entre o PPP e os documentos institucionais e locais, destacando que embora o PPP buscasse atender as recomendações dos outros documentos orientadores do IFB como um todo, não deixou de considerar as necessidades locais do *campus* o que favoreceu a autonomia relativa da instituição que passou atuar de forma mais consciente e organizada.

Deste modo, vale destacar que toda instituição de ensino além de seguir as normas do sistema, precisa também se posicionar como uma instituição autônoma. Neste sentido Luck (2000) destaca que a escola vive em condições de interdependência com os organismos centrais e locais, necessitando articular-se com os mesmos para garantir sua própria identidade social, pois “no entre jogo desses âmbitos é que a escola constrói a sua autonomia, sendo esta caracterizada, portanto, pela fluidez, em acordo com as as tendências e forças do momento” (Lück, 2000, p.20).

Da mesma forma, Neves (2013) também considera que a autonomia da escola não exclui a relação com o sistema no qual está inserida e também não impede que ela siga as normas impostas por ele. Em outras palavras, “autonomia é a possibilidade e a capacidade da escola elaborar e implementar um Projeto Político-Pedagógico que seja relevante à comunidade e à sociedade a que serve” (Neves, 2013, p.113).

Pelo conjunto de respostas dos gestores, servidores e estudantes, foi possível perceber que as principais contribuições do PPP para o *campus* foram:

- Direcionamento das ações e trabalhos do *campus*, favorecendo a continuidade das ações entre os gestores;
- Maior planejamento da instituição;
- Reflexão e envolvimento da comunidade escolar nas decisões da instituição.

Os gestores, servidores e estudantes que conhecem o PPP e participaram da sua construção, consideraram que os principais aspectos que facilitaram a execução do PPP foram:

- A participação coletiva da comunidade escolar na construção do documento;
- O envolvimento da comunidade escolar nas decisões da instituição.

Dentre os aspectos dificultadores da execução do PPP, os mais relevantes apresentados pelos participantes da pesquisa foram:

- A mudança de pessoal da instituição, onde muitos servidores que participaram da construção do documento saíram do *campus* antes da sua execução e os novos servidores que ingressaram não conhecem o que foi planejado para o *campus*;
- Falta de compromisso da comunidade escolar de seguir com rigor o que foi planejado;
- Recomendações dos órgãos centrais que orientaram que o PPP fosse executado após reajustes de acordo com o Projeto Pedagógico Institucional do IFB.

As sugestões de melhorias do PPP apresentadas, que apareceram com maior frequência entre as respostas foram:

- Revisão e reformulação do PPP;
- Discussão do PPP em momentos de planejamento coletivo;
- Ampla divulgação do PPP para a comunidade escolar;
- Que o planejado seja de fato executado.

Assim, pelo conjunto de respostas foi possível perceber que a comunidade escolar entende que para se manter como um documento orientador e guia de todas as atividades educativas, o Projeto Político-Pedagógico do *campus* além de ser um documento escrito que estabelece objetivos e metas, deve também ter um acompanhamento e uma avaliação permanente do processo, que permita “corrigir-lhes os rumos, sugerindo novos caminhos, aperfeiçoando-o continuamente” (Hudson, 2003, p.25).

5.2. Potencialidades e limitações do Projeto Político-Pedagógico do *campus* pesquisado

A partir das convergências e divergências apresentadas na pesquisa, foi possível perceber algumas potencialidades e limitações do Projeto Político-Pedagógico do *campus* pesquisado, conforme quadro abaixo:

Quadro 5: Potencialidades e limitações do PPP do *campus* pesquisado

POTENCIALIDADES DO PPP	LIMITAÇÕES DO PPP
- O documento foi concebido numa perspectiva emancipadora pois teve a sua construção motivada pela necessidade da própria instituição para direcionar as suas	- Apesar de ter sido construído numa perspectiva emancipadora, na prática o PPP se tornou um documento burocrático pois

<p>ações e não apenas para cumprir recomendações dos órgãos centrais e legislação vigente;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foi construído de forma coletiva envolvendo a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nas decisões da instituição, favorecendo uma gestão democrática; - Considerou as necessidades gerais da instituição; - Contribuiu para o planeamento das ações da instituição na época da sua elaboração; - Favoreceu a atuação dos gestores no direcionamento das ações estratégicas do <i>campus</i>; - Apresenta estrutura e fundamentação adequados. 	<p>com o tempo ele ficou esquecido na instituição.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A rotatividade de servidores e a falta de divulgação do documento dificultou a continuidade das ações que haviam sido previstas; - O PPP não foi discutido e avaliado de forma periódica pela instituição; - O documento não se tornou uma referência para as ações da comunidade escolar; - As prioridades que constam no documento foram definidas apenas com base na observação do contexto da instituição, não sendo realizado um diagnóstico detalhado das reais necessidades dos estudantes, dos docentes e da instituição como um todo; - Deve buscar formas mais efetivas de participação da comunidade escolar nas decisões que envolvem a proposta pedagógica da instituição.
---	--

Fonte: elaborado pela autora

CAPÍTULO 6 - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Considerando o que foi observado e os resultados desta pesquisa, apresenta-se a seguinte proposta de intervenção, com sugestões de melhorias nas fases da avaliação, reformulação e acompanhamento da execução do Projeto Político-Pedagógico, que são fases articuladas entre si, que devem estar presentes em todo processo de planejamento. Essas proposições poderão contribuir tanto para a revisão do PPP do *campus* pesquisado, como também para a revisão do PPP das demais instituições de ensino.

Tendo em vista que são os gestores os principais responsáveis pela organização e planejamento do trabalho escolar, estas orientações destinam-se a eles na condução desse processo.

Esta proposta foi dividida em três partes. A primeira parte diz respeito a proposições para a avaliação do PPP. Na segunda parte constam recomendações para a reformulação do projeto. Já na terceira parte, são apresentadas sugestões de ações institucionais voltadas para o acompanhamento da execução do PPP de modo a viabilizar que o planejado pela instituição de fato se concretize.

Avaliação do PPP

- A avaliação do PPP deverá ser direcionada pela Avaliação institucional:

A avaliação do PPP deverá ser norteada pelos resultados de uma avaliação institucional interna, que favoreça a reflexão dos diferentes segmentos da comunidade escolar sobre os aspectos que precisam melhorar na instituição, de modo a contribuir para a busca de alternativas para superar as dificuldades apontadas. De acordo com Freitas (2009) a avaliação institucional serve como um espaço privilegiado para a localização e reconhecimento de problemas, reflexão e busca de soluções.

Neste sentido, a avaliação institucional se torna essencial para a avaliação do PPP e a promoção de mudanças, pois por meio da percepção dos diferentes atores da comunidade escolar sobre a prática desenvolvida pela instituição é possível buscar alternativas que permitem a correção de rumos, a transformação da realidade, o caminhar da realidade presente da situação identificada para a realidade futura desejada. A promoção da mudança se constitui no processo de mediação entre a realidade que temos e a realidade que queremos (Bordignon & Gracindo, 2013).

- Levantamento de dados concretos dos resultados dos estudantes:

Sugere-se que os Coordenadores dos Cursos, juntamente com a Coordenação Pedagógica e Direção de Ensino, realizem semestralmente para os cursos de regime

semestral (Cursos Técnicos Subsequentes e Cursos Superiores) e anualmente para os cursos de regime anual (Cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio), o levantamento e tabulação dos resultados dos estudantes referentes a aprovação, reprovação, evasão, abandono e acompanhamento dos estudantes com dificuldades de aprendizagem ou necessidades específicas, para que possam avaliar e acompanhar os resultados obtidos pela instituição. Os dados tabulados e analisados deverão ser apresentados para os membros da equipa escolar em momentos de planeamento coletivo, visando a reflexão e o favorecimento de proposições de ações institucionais para a melhoria dos aspectos apontados.

- Incentivar maior participação da comunidade escolar nas decisões da instituição por meio das instâncias representativas de cada segmento:

Para garantir uma participação mais efetiva de toda comunidade escolar nas decisões da instituição visando a efetivação de uma gestão democrática, faz-se necessário que os representantes de cada instância representativa da comunidade escolar (conselho gestor, grêmio estudantil, centro acadêmico, colegiados de cursos, representantes discentes, conselho de classe, etc), organizem momentos de escuta e debate com cada segmento para avaliação e sugestões de melhoria para as ações da instituição. Em um segundo momento a gestão do *campus* pode se reunir com esses representantes da comunidade escolar para a sistematização das sugestões de melhoria e busca de alternativas para superar as dificuldades apontadas.

Reformulação do PPP

- Comissão de reformulação ou construção do PPP formada pelos gestores da instituição e membros das instâncias representativas dos diferentes segmentos da comunidade escolar:

Para a reformulação do PPP sugere-se que a comissão sistematizadora do documento ao invés de ser formada de maneira aleatória por diferentes membros da instituição, seja formada pelos gestores e pelos representantes de cada segmento das instâncias representativas da comunidade escolar, de modo a garantir a continuidade das ações, tendo em vista que esses agentes já possuem o papel de ouvir e representar os seus pares. Desta forma, sugere-se que seja criada uma comissão permanente de revisão do PPP no *campus*, instituída por portaria, que oriente que dentre as atribuições de cada representante da comunidade escolar, encontra-se a incumbência de participar da comissão revisão do PPP, que pode ser responsável também pelo acompanhamento do projeto.

- Reestruturação periódica das partes do documento:

Partindo da avaliação do PPP, as partes do diagnóstico (que apresenta a análise da realidade escolar) e da programação (plano de ações concretas a serem realizadas na instituição) devem ser reestruturadas com periodicidade anual. Já o marco referencial (que expressa as concepções filosóficas da instituição em relação à educação, à escola e suas finalidades) apesar da necessidade de sempre ser reforçada as suas diretrizes em momentos de reflexão coletiva para refletir na vivência da instituição, deve ser revisto com periodicidade de médio prazo (de 3 a 4 anos), seguindo desta forma as recomendações de Vasconcellos (2010).

- Reestruturação do plano de ação do PPP:

- Definir no plano de ação as ações de curto, médio e longo prazo da instituição, bem como os responsáveis por cada ação, pois o que é de responsabilidade de todos pode acabar não sendo executado por ninguém se não tiver um responsável por acompanhar cada ação;

- Incluir no plano de ação do PPP: um plano de formação continuada dos servidores (docentes e técnicos) com base nos fundamentos do PPP, um plano de intervenção pedagógica de acordo com as necessidades discentes, e Projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão voltados para as necessidades identificadas nos diferentes âmbitos da instituição.

Acompanhamento da execução / implementação do PPP

- Apresentação, discussão e acompanhamento do PPP:

Para que o projeto da instituição não fique esquecido, faz-se necessário a constante apresentação e discussão das definições do PPP principalmente no início de cada período letivo, para que além dos novos servidores e estudantes possam conhecer a proposta pedagógica da instituição, os antigos servidores relembrem e possam seguir as diretrizes definidas coletivamente, evitando ações desarticuladas, de modo a favorecer a aprendizagem dos estudantes. Sugere-se dessa forma ao menos duas reuniões pedagógicas durante o ano letivo para a discussão do PPP. Uma no começo de cada ano letivo para revisar o documento de acordo com as necessidades do *campus*, e outra no meio do ano para avaliação e acompanhamento da execução do que foi planejado, para que se preciso for possam corrigir as possíveis falhas, sugerindo novos caminhos de modo a aperfeiçoar constantemente o projeto, propiciando deste modo que, independente da rotatividade de servidores no *campus*, todos conheçam e busquem executar o que foi definido coletivamente para a instituição com base nas suas reais necessidades.

- Divulgação do PPP:

Além da divulgação periódica do documento pela equipa gestora para comunidade escolar, principalmente para os novos servidores e estudantes, o documento também deve estar disponível no site, biblioteca e outros meios que facilitem a sua consulta.

Espera-se que a partir dessas proposições o Projeto Político-Pedagógico de cada *campus* do IFB, assim como nas demais instituições de ensino, possa se efetivar como um documento que de fato contribua para o direcionamento das ações institucionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento em seus diferentes níveis é indispensável para toda instituição de ensino. Sendo o Projeto Político-Pedagógico o planejamento institucional da escola é ele que deve nortear os demais instrumentos de planejamento local. Conforme destaca Lück (2009), sem planejamento que organize e dê sentido e unidade ao trabalho, as ações tendem a ser improvisadas, aleatórias, espontaneístas e imediatistas causando prejuízos à educação. Sem planejar, trabalha-se, mas sem direção clara e sem consistência entre as ações. Dá-se aulas, mas não se promove aprendizagens efetivas; realizam-se reuniões, mas não se promove convergência de propósitos em torno das questões debatidas; realiza-se avaliações, mas seus resultados não são utilizados para melhorar os processos educacionais; enfrenta-se problemas, mas de forma inconsistente, reativa e sem visão de conjunto, pela falta de análise objetiva da sua expressão e da organização das condições para superá-las.

Porém, de nada adianta a escola ter um planejamento bem estruturado e bem fundamentado, se ele não servir de referência para as ações de seus agentes educativos e for vivenciado na prática pedagógica da instituição. Da mesma forma, vale ressaltar que não basta a instituição construir uma proposta inovadora para direcionar as suas ações se os sujeitos que a compõe não estiverem dispostos a contribuir com as mudanças sugeridas. Neste sentido, Algarte (1991) destaca que as mudanças sociais passam, necessariamente, pela mudança individual.

Daí a importância da construção coletiva do PPP, para que cada membro da comunidade escolar não apenas execute o que foi planejado de forma autoritária pela equipa gestora da instituição, mas também participe da construção desse planejamento, favorecendo a sua concretização de forma mais consciente, contribuindo assim para que a escola cumpra com as suas finalidades. Este planejamento deve superar as relações verticalizadas na instituição, ressaltando a dimensão coletiva que se fundamenta no princípio da cidadania onde todos participam das decisões e se sentem responsáveis pela sua execução.

Para que um projeto seja de fato executado, precisa ser constantemente avaliado e acompanhado, possibilitando além da análise dos resultados obtidos, fazer também as adaptações necessárias para a reorganização e reorientação das ações considerando a flexibilidade de todo planejamento.

Importante destacar também que o foco do Projeto Político-Pedagógico deve ser o aluno, a sua formação e aprendizagem e a reorganização do processo pedagógico para promover essa formação e aprendizagem. Deste modo, o PPP de cada instituição de ensino deve priorizar mais os aspectos pedagógicos, sendo os aspectos administrativos direcionados pelas necessidades pedagógicas da instituição.

Esperava-se com essa pesquisa analisar as possíveis contribuições do Projeto Político-Pedagógico no direcionamento das práticas educativas em um *campus* do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia (IFB). Pelos dados coletados no *campus* pesquisado, foi possível perceber que a etapa do projeto que mais contribuiu para a instituição foi a etapa da sua elaboração, pois o processo de construção do documento se deu de forma democrática envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar, favorecendo a reflexão coletiva sobre as necessidades do *campus*, os princípios e diretrizes que iriam nortear as suas ações, bem como a definição das estratégias necessárias para se alcançar as metas e prioridades definidas. Porém, o projeto apresentou falhas na sua execução devido a falta de acompanhamento e avaliação do projeto.

Partindo dos objetivos específicos propostos, se elaborou uma síntese dos resultados obtidos, conforme quadro que segue:

Quadro 6: Esquema relacional entre os objetivos específicos e resultados obtidos

Objetivos específicos	Resultados obtidos
Analisar a estrutura e fundamentação do Projeto Político-Pedagógico do <i>campus</i> .	Foi possível verificar que o documento foi bem construído atendendo em grande parte as recomendações de Veiga (2004) e Vasconcellos (2010), pois apresenta as etapas fundamentais do projeto que são: a definição do marco referencial, a elaboração do diagnóstico ou ato situacional e a definição da programação ou ato operacional. Porém o projeto precisa de melhorias quanto ao levantamento de dados das reais necessidades dos estudantes, para que possam ser definidas na etapa da programação do documento ações concretas para solucioná-las. Além da necessidade de redefinir o prazo de revisão das partes do diagnóstico e da programação do documento.
Analisar a concepção do Projeto Político-Pedagógico do <i>campus</i> , bem como a percepção que a comunidade escolar (gestores, professores, funcionários e estudantes) possuem sobre o documento (regulatório ou emancipatório).	Foi possível verificar que quanto a concepção do projeto, ou seja, o seu processo de construção buscou seguir os princípios da gestão democrática, conforme sugere Veiga (2013), Libâneo (2012) e Gadotti (2000), tendo em vista que envolveu a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar que faziam parte da instituição na época da sua elaboração.

	<p>No que se refere a percepção da comunidade escolar sobre o documento, foi possível verificar que a maioria dos participantes da pesquisa apresentam uma percepção emancipatória do documento, definindo-o como um instrumento de planejamento educacional que orienta o futuro da instituição, revela a sua identidade e contribui para o direcionamento das práticas educativas. Porém, pelos resultados apresentados, foi possível perceber que o PPP do <i>campus</i> assumiu essas características apenas no momento da sua elaboração/construção. Com o tempo ele se tornou um documento burocrático, pois ficou esquecido, não sendo referência nem para as ações dos professores, nem para as ações dos servidores. Apenas os gestores conseguiram utilizar as diretrizes definidas no documento para direcionar as ações estratégicas do <i>campus</i>.</p>
<p>Analisar a participação da comunidade escolar na construção do PPP da Instituição.</p>	<p>Verificou-se que apesar da gestão do <i>campus</i> buscar envolver os diferentes segmentos da comunidade escolar nas decisões que nortearam a sua elaboração, essa participação não foi efetiva, pois a maioria dos participantes da pesquisa que faziam parte do <i>campus</i> na época da construção do PPP relataram que participaram da construção do documento apenas de forma passiva conforme aborda Luck (2008), que corresponde a estar presente nas reuniões independente de sua atuação nela. Deste modo faz-se necessário o aperfeiçoamento dos mecanismos de participação do <i>campus</i>.</p>
<p>Analisar a implementação / concretização / execução do Projeto Político-Pedagógico do <i>campus</i>, bem como os impactos ou contribuições deste documento na instituição.</p>	<p>Foi possível verificar falhas na concretização do PPP, pois ele não foi divulgado, acompanhado e avaliado de forma periódica pelos gestores com a comunidade escolar, e devido a rotatividade de servidores na instituição, os novos servidores não tomaram conhecimento do documento para viabilizar a execução do que foi planejado. Deste modo o documento não se</p>

	concretizou como uma referência para as ações institucionais.
Identificar fatores que podem contribuir para melhoria do PPP da instituição.	Foi possível verificar que apesar do PPP do <i>campus</i> ter sido bem estruturado e fundamentado ele precisa de melhorias em todas as etapas do planejamento. Deste modo, conforme apresentado na proposta de intervenção, o PPP do <i>campus</i> precisa de ajustes desde a etapa da sua elaboração/revisão, até o acompanhamento da execução e avaliação do projeto, para viabilizar que o planejado seja concretizado ou revisto, trazendo assim impactos positivos para a instituição.

Fonte: Elaborado pela autora.

Convém ressaltar que apesar da pesquisa ter apresentado limitação quanto ao número de participantes da comunidade escolar que responderam aos questionários, os dados obtidos são de total confiabilidade pois possibilitaram obter uma percepção geral dos diferentes segmentos da comunidade escolar sobre o Projeto Político-Pedagógico do *campus* pesquisado, como foi possível observar na frequência da repetição dos dados apresentados. Além do mais, os resultados desta pesquisa não se limitaram a apenas uma fonte de dados, foram utilizados diferentes instrumentos de coleta de dados, o que possibilitou uma análise mais aprofundada sobre a realidade investigada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Algarte, R. (1991). *Planejamento na administração da educação nos diversos níveis do sistema: reflexões propostas*. RBAE, v.7 (1 e 2).
- Araújo, A. C. (2012). *Gestão, avaliação e qualidade da educação: políticas públicas reveladas na prática escolar*. Liber Livro; Faculdade de Educação/ Universidade de Brasília.
- Bardin, L. (2011) *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Barroso, J. (2008). *O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal*. In: Ferreira, N.S.C.F. (org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo, Cortez.
- Bodgan, R. C; Biklen, S. K (1997). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e métodos*. Tradução Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora.
- Bolivar, A. (2003). *Como melhorar as escolas: estratégias dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: ASA.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia de Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, M.C.N. (2009). *Relacionamento Interpessoal como preservar o sujeito coletivo*. Rio de Janeiro: LTC.
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios de administração: o essencial em teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4a ed.) São Paulo: Manole.
- Costa, J. A. (2003). *Projetos das escolas: um contributo para a sua (des) construção*. Ver. Educ.Soc.Campinas, v.24, n.28, p.1319-1340. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/es/v24n85/a11v2485.pdf>>. Acesso em 05 de março de 2018.
- Demo, P. (1998). *Desafios Modernos da Educação*. 7ed. Petrópolis: Vozes.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S.2006. *O planejamento da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Penso.
- Dourado, L. F. (1998). *A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil*. In: Ferreira, N. S. C. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo, Cortez, p. 77-95.
- Fernandez, S. J. (2015). *Projeto político-pedagógico e cotidiano escolar: retrospectivas, deslocamentos e possibilidades*. In: *Gestão escolar pública: desafios contemporâneos/ organização de Daniela Patti do Amaral*. Rio de Janeiro, Fundação Vale. Unesco.
- Freitas, L. C. (2009). *Avaliação educacional – caminhando pela contramão*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Gadotti, M. (2000). *Perspectivas atuais da educação. O Projeto Político-Pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para cidadania*. Porto Alegre, Artes Médicas Sul.
- Galvão, A. A. A. (2016). *Plano de desenvolvimento institucional: uma proposta para elaboração e acompanhamento pelos institutos federais*. 2016. 66 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) — Universidade de Brasília, Brasília.
- Genuíno, B., Regina, V.G. (2013). *Gestão da Educação: o Município e a Escola*. Artigo acedido em:<https://genuinobordignon.wordpress.com>.
- Libâneo, J. C. (2001). *O planejamento escolar e o projeto pedagógico-curricular*. In: *Organização e Gestão da Escola – teoria e prática*. Goiânia: Heccus Editora.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia, Editora Alternativa.

- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., Toschi M. S. (2012). *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo, Cortez
- Libâneo, J. C. (2013). *Didática*. São Paulo, Cortez. 2.ed. .
- Lück, H. (2000). *Peerspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores*. In: Em Aberto, Brasília, V.17. nº 72, p. 11-33.
- Lück, H. (2008). *A gestão participativa na escola*. (4ª ed.) Petrópolis: Vozes. Série: Cadernos de Gestão.
- Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Lück, H. (2012). *Perspectivas da avaliação institucional da escola*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- Lüdke, M., André, M. (2013). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. Rio de Janeiro: E.P.U.
- Luiz, F. D. (2006). *Gestão da educação escolar*. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância.
- Matias, P. J. (2012). *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo, Atlas.
- Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Caracas. Fundación Altadir.
- Maximiano, A. C. A. (1994). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 3a. ed.
- Mello, G. N. (1993) *Autonomia da escola: Possibilidades, limites e condições*. Cadernos Educação Básica - Série Atualidades Pedagógicas. Brasília, MEC.
- Neves, C.M.C. (2013). *Autonomia da escola pública: Um enfoque operacional*. In: Veiga, I.P.A. (org.). Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível. Campinas, Papirus.
- Oliveira, S. L. (2002). *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Padilha, P. R. (2003). *Planejamento dialógico como construir o projeto-guia da escola cidadã*. Vol.7. São Paulo, Cortez. Instituto Paulo Freire.
- Paro, V. H. (1983). *Situações e perspectivas da administração da educação brasileira: Uma contribuição*. Revista Brasileira de Administração da Educação. Brasília: Anpae.
- Paro, V. H. (1998). *A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública*. In: SILVA, L. H. D. *A escola cidadã no contexto da globalização*. Petrópolis, Vozes.
- Riscal, J. R., Luiz, M. C. (2016). *Gestão democrática e a análise de avaliações em larga escala: o desempenho de escolas públicas no Brasil*. São Carlos: Pixel.
- Riscal, S. A. (2009). *Gestão democrática no cotidiano escolar*. São Carlos, Ed.UFSCar.
- Santos, F. J. C. (2009). *Projeto Educativo da Escola: Fundamentação, conceito e níveis de concretização*. IX Congresso Nacional de Educação – Educare / II Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia, PUCPR – Brasil – Curitiba Paraná. Disponível em <http://gajop.org.br/justicacitada/wp-content/uploads/z-2775_1124.pdf>Acessado em 12 de março.2018.
- Vasconcellos, C. S. (1991). *Projeto educativo: Elementos metodológicos para a elaboração do projeto educativo*. São Paulo: Libertad.
- Vasconcellos, C. S. (2010). *Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico*. 20ª Ed. São Paulo. Cadernos Pedagógicos do Libertad, v.1
- Vidal, J.G., Cárave, G., & Florencio, M.A. (1992). *El proyecto educativo de centro. Una perspectiva curricular*. Madri: EOS, DL.
- Veiga, I. P. A. (org.). (2001). *As dimensões do projeto político-pedagógico: novos desafios para a escola*. Campinas: São Paulo.

- Veiga, I. P. A. (2003) *Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?* Cadernos Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v23n61/a02v2361.pdf>> acesso em: 24 de abril de 2017.
- Veiga, I. P. A. (2004). *Educação básica: Projeto político-pedagógico; Educação superior: Projeto político-pedagógico*. Campinas, SP: Papyrus.
- Veiga, I. P. A. (2013a). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: São Paulo.
- Veiga, I. P. A. (2013b). *Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico*. Campinas, São Paulo.
- Veiga, Z. P. A. (2013). *As instâncias Colegiadas da Escola*. In: Veiga, I. P. A; Resende, L. M. G. *Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico*. Campinas, SP. Papyrus. 17ª ed.
- Vieira, S. (2009). *Como elaborar questionários*. São Paulo, Atlas.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

- Brasil, Lei 10.127 de janeiro de 2001. Plano Nacional de Educação. Acesso em 19 de junho de 2017.
- Brasil, Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e 149 Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br>, acesso em 07 de julho de 2017.
- Brasil, Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Acesso em 19 de junho de 2017.
- Brasil, Ministério da Educação, Instituto Federal de Brasília. Relatório de Auditoria Interna Nº 10/2016. Brasília: IFB, 2016. Disponível em: acesso em 27 de junho de 2017.
- Brasil, Ministério da Educação, Instituto Federal de Brasília. Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2014/2018. Brasília: IFB, 2014. Aprovado pelo Conselho Superior no dia 20 mai. 2014.
- Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- Brasil. *Decreto Federal n. 5.773, de 9 de maio de 2006* (2006c). Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm, acesso em 14 de novembro de 2017.
- Brasil. Decreto Federal n. 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm, acesso em 30 de maio de 2018.
- Brasil. *Lei Federal n. 10.861, de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm>. Acesso em 20 de novembro de 2017.
- Brasil. Lei Federal n. 7.398, de 04 de novembro de 1985: Dispõe sobre a organização de entidade representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências.
- Brasil. MEC. Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS): Instruções para elaboração de plano de desenvolvimento institucional. Atualizado em 05/06/2007. Disponível em: <www4.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso em: 13 de novembro de 2017.

Decreto Nº 9235, de 15 de dezembro de 2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm. Acesso em: 29 de maio de 2018.

Ministério da Educação – MEC 2007 – Instruções para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional. Atualizado em 05/06/2007. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso em 30/05/2018.

APÊNDICES

Apêndice I – Guião de Entrevista

ENTREVISTA COM DIRETOR GERAL, DIRETOR DE ENSINO E COORDENADOR PEDAGÓGICO

	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FORMULÁRIO DE QUESTÕES	OUTRAS INFORMAÇÕES
1. Identificação da pesquisa e do entrevistado	1.1. Legitimar a pesquisa e motivar o entrevistado.	1.1.1. Esclarecer sobre as finalidades e objetivos da entrevista. 1.1.2. Garantir a confidencialidade dos dados; 1.1.3. Motivar e solicitar a colaboração para a entrevista. 1.1.4. Assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).	
	1.2. Identificação do entrevistado.	1.2.1. Qual a sua idade? 1.2.2. Qual a sua escolaridade? 1.2.3. Qual a sua área de formação? (Bacharel, licenciado ou tecnólogo) 1.2.5. Tempo de serviço IFB 1.2.5. Tempo de serviço no <i>campus</i> . 1.2.6. Cargo que ocupa no IFB. 1.2.7. Qual a sua função na gestão do <i>campus</i> ? 1.2.8. Tempo na atual função de gestão. 1.2.9. Já esteve em outras funções de gestão no <i>campus</i> ou na instituição? Quais?	
2. Concepção e participação na construção do Projeto Político-Pedagógico	2.1. Analisar a concepção e a participação na construção do Projeto Político-Pedagógico no campus.	2.1.1. Você conhece o Projeto Político-Pedagógico do <i>campus</i> ? 2.1.2. Para você o que é o PPP e para que ele serve? Ele é um documento necessário para o <i>campus</i> ? Por quê? 2.1.3. E para a gestão, é um documento importante? Justifique. 2.1.4. O que motivou a construção e/ou reformulação do PPP do <i>campus</i> ? 2.1.5. Como foi construído o PPP do <i>campus</i> ? Passou por quais etapas? Qual o tempo de duração do processo de construção do documento? 2.1.6. Você participou das discussões ou reuniões de formulação e/ou reformulação do PPP do <i>campus</i> ? Foi	Esse bloco que questões visa analisar como o PPP do <i>campus</i> foi concebido, ou seja, formulado e/ou reformulado, qual percepção que a comunidade escolar tem sobre o PPP (se ele é visto como um documento regulatório ou emancipatório) e como foi a participação da comunidade escolar na construção do documento.

		<p>membro da comissão de formulação do documento? Como foi a sua participação? Se não participou como tomou conhecimento do PPP?</p> <p>2.1.7. Quais atores da comunidade escolar (professores, funcionários, alunos, pais e comunidade) participaram da construção do PPP do <i>campus</i>? Como foi essa participação? Participaram de quais etapas?</p> <p>2.1.8. Considera importante a participação da comunidade escolar na construção do PPP? Por quê?</p> <p>2.1.9. Como foram definidas as prioridades do plano de atividades constantes no PPP? Partiu de uma avaliação institucional, levantamento e análise dos dados reais da instituição (com dados referentes aos resultados alcançados em relação aos índices de aprovação, retenção, evasão e dificuldades apresentadas) ou apenas observação do contexto?</p> <p>2.1.10. Como e em quais momentos o PPP é apresentado e discutido com comunidade escolar? (Fica disponível para consulta na biblioteca ou no site? É apresentado e discutido todo início de ano na semana pedagógica ou fica arquivado na direção e é disponibilizado para os novos professores e servidores apenas quando solicitado?)</p>	
<p>3.Implementação/ concretização/ execução do Projeto.</p>	<p>3.1. Analisar a implementação o/concretizaã o/ execução do Projeto Político-Pedagógico do <i>campus</i>.</p>	<p>3.1.1. Considera que o <i>campus</i> tem conseguido concretizar o PPP ou seja o PPP foi colocado em prática? Justifique.</p> <p>3.1.2. Considera que as metas e prioridades que foram estabelecidas no PPP são realistas e compatíveis com as necessidades do <i>campus</i>? Justifique.</p>	<p>Este bloco de questões visa analisar a implementação/ concretização/ execução do PPP bem como os impactos deste documento na instituição.</p>

		<p>3.1.3. Considera que o PPP assume um papel estratégico no <i>campus</i> contribuindo para o planejamento institucional e direcionamento das práticas educativas, ou seja, as decisões estratégicas do <i>campus</i> são guiadas pelas metas e prioridades estabelecidas no PPP? De que forma? Justifique.</p> <p>3.1.4. O PPP é um referencial para as ações dos gestores, professores, técnicos administrativos e toda comunidade escolar? Em que sentido?</p> <p>3.1.5. Você utiliza o PPP no decorrer do ano letivo para subsidiar o desenvolvimento de suas atribuições? Em quais circunstâncias?</p> <p>3.1.6. Considera que as diretrizes e fundamentos do PPP são seguidas pelos docentes do <i>campus</i>? De que maneira?</p> <p>3.1.7. Existe relação entre o PPP e os outros documentos de planejamento orientadores do <i>campus</i> tanto em âmbito institucional (Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e Projeto Pedagógico Institucional-PPI, Estatuto do IFB, Regimento Geral) quanto em âmbito local (planos de cursos, planos de ensino, planos de aula, regimento interno)? Os instrumentos de planejamento a nível local consideram as diretrizes do PPP?</p> <p>3.1.8. Como era a instituição antes do PPP e como está agora? Considera que o PPP trouxe contribuições para instituição? Em que sentido?</p> <p>3.1.9. Considera que PPP tem fortalecido a autonomia relativa do <i>campus</i>, nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, onde as decisões e ações passaram a ser guiadas pelas necessidades e especificidades locais, porém sem deixar de considerar as diretrizes gerais dos documentos do IFB e a</p>	
--	--	---	--

		<p>legislação vigente? Se sim, de que forma?</p> <p>3.1.10. O PPP favoreceu o trabalho coletivo contribuindo para ações mais conscientes e organizadas da instituição? De que forma?</p> <p>3.1.11. O PPP contribuiu para reflexão sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas na instituição? De que maneira?</p> <p>3.1.12. O <i>campus</i> possui mecanismos de participação de gestão democrática (colegiados, representação estudantil, grêmios, conselho gestor, conselho de classe) em funcionamento? Se sim como eles participam das decisões da instituição?</p>	
4. Sugestões de melhoria do Projeto Político Pedagógico.	4.1. Identificar fatores que podem contribuir para a melhoria do PPP na Instituição.	<p>4.1.1. Como o PPP do <i>campus</i> é avaliado? Como é feito o acompanhamento das ações previstas no PPP pela instituição?</p> <p>4.1.2. Quais aspectos facilitaram e quais aspectos dificultaram concretização ou execução do PPP na instituição?</p> <p>4.1.3. Que sugestões daria para a melhoria do PPP do <i>campus</i> nas etapas da construção, concretização, avaliação e reformulação?</p>	Este bloco de questões visa identificar fatores que podem contribuir para a melhoria do PPP da instituição, desde a sua construção/reformulação até a sua implementação.

Apêndice II

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Servidores (Professores e Técnicos Administrativos em Educação)

Bloco 1. Dados de identificação

1. Qual a sua faixa de idade?

- Menos de 20 anos
- 20 a 30 anos
- 30 a 40 anos
- 40 a 50 anos
- Mais de 50 anos

1.2. Qual o seu sexo:

- Feminino
- Masculino

3. Qual a sua escolaridade:

- Ensino médio
- Ensino Superior
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

4. Se possui Ensino Superior, durante a graduação cursou:

- Bacharelado
- Licenciatura
- Tecnólogo

5. Qual a sua área de formação?

6. Qual cargo ocupa no IFB?

- Docente.
- Técnico Administrativo em Educação.

7. Há quanto tempo trabalha no *campus*?

- menos de 1 ano
- 1 ano
- 2 anos
- de 3 a 4 anos
- mais de 5 anos

8. Qual o setor ou colegiado de atuação?

9. Ocupa ou já ocupou função de gestão no *campus*?

() Sim.

() Não

9.1. Se marcou sim na questão anterior, qual ou quais funções de gestão ocupou no *campus*?

Bloco 2. Concepção e participação na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) do *campus*.

2.1. Você conhece o Projeto Político-Pedagógico (PPP) do *campus*?

() Sim.

() Não.

() Conheço parcialmente

2.1.1. Se respondeu sim ou conheço parcialmente, como tomou conhecimento do Projeto Político-Pedagógico (PPP) do *campus*? Marque a opção ou as opções que achar mais adequadas:

() Foi membro da comissão de construção ou reformulação do PPP.

() Participou das reuniões de discussão do PPP.

() O PPP foi apresentado para comunidade escolar em reuniões pedagógicas.

() O PPP foi apresentado e discutido com a comunidade escolar em reuniões pedagógicas.

() Consultou o PPP disponível no site, biblioteca, ou outro meio.

() Você solicitou para equipa gestora o documento para consulta.

() Outro/ Qual? _____

2.1.2. Se respondeu não, indique qual das opções justifica esse desconhecimento:

() Por falta de tempo.

() Por não ter sentido necessidade.

() Por não conhecer a importância deste documento.

() Por falta de divulgação.

() Outro/ Qual? _____

2.2. Assinale a opção que mais se aproxima da sua participação na construção ou reformulação do PPP da instituição:

() Não participei da construção ou reformulação do PPP da instituição.

() Apenas estava presente nas reuniões, mas não participei das discussões.

() Participei das discussões verbalizando minhas ideias e experiências.

() Participei por meio de uma representação, onde as minhas ideias foram levadas a discussão por meio de uma representante escolhido pelo grupo.

() Participei ativamente das tomadas de decisões, compartilhando responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como coletividade.

() Estava presente nas discussões do PPP, ofereci ideias e opiniões, expressei meu pensamento, analisei as situações, envolvi-me de forma comprometida com os encaminhamentos e ações necessárias e adequadas para efetivação das decisões tomadas.

() Outro: _____

2.3. Na sua opinião o Projeto Político-Pedagógico é:

() Um documento burocrático elaborada para cumprir uma determinação legal prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB (Lei Nº 9.394/96), que apenas formaliza o que já existe na instituição e não introduz inovação.

() Um instrumento de planeamento que orienta o futuro da instituição, revela a identidade da escola e contribui para o direcionamento das práticas educativas.

() Outro: _____

2.4. Na sua opinião o Projeto Político-Pedagógico do *campus* é:

() Um documento burocrático elaborada para cumprir uma determinação legal prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei Nº 9.394/96), que apenas formaliza o que já existe na instituição e não introduz inovação.

() Um instrumento de planeamento que orienta o futuro da instituição, revela a identidade da escola e contribui para o direcionamento das práticas educativas.

() Outro: _____

Responda as próximas questões assinalando o quanto concorda ou discorda com cada afirmação:

2.5. O Projeto Político-Pedagógico é um documento importante e necessário para o *campus*.

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Não discordo nem concordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

2.6. Considera que a gestão do *campus* valoriza a sua participação no processo de construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico.

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Não discordo nem concordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

2.7. O *campus* possui mecanismos de participação de gestão democrática (colegiados, representação estudantil, grêmios, conselho gestor, conselho de classe) em funcionamento e que participam ativamente das decisões da instituição.

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Não discordo nem concordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

2.8. O PPP é divulgado pela equipa gestora e discutido com a comunidade escolar.

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Não discordo nem concordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

Bloco 3. Implementação/ concretização/ execução do Projeto Político-Pedagógico

3.1. O *campus* tem conseguido concretizar o seu Projeto Político-Pedagógico, ou seja, o PPP foi colocado em prática.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3.2. As metas e prioridades estabelecidas no PPP são realistas e compatíveis com as necessidades do *campus*.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3.3. As decisões estratégicas do *campus* são guiadas pelas metas e prioridades estabelecidas no PPP.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3.4. O PPP é um referencial para as ações dos gestores, servidores, professores e toda comunidade escolar.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3.5. Você utiliza o PPP no decorrer do ano letivo para subsidiar o desenvolvimento de suas atribuições, seguindo as diretrizes e fundamentos propostos.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3.6. Existe relação entre o PPP e os outros documentos orientadores do planejamento do *campus* em âmbito institucional (Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e Projeto Pedagógico Institucional – PPI, Estatuto do IFB e Regimento Geral).

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3.7. Existe relação entre o PPP e os outros documentos de planejamento orientadores do *campus* a nível local (planos de cursos, planos de ensino, planos de aula, regimento interno).

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3.8. O PPP favorece o desenvolvimento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras do *campus*.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3.9. O processo de implantação do PPP alterou os processos de trabalho no *campus*.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3.10. É possível perceber mudanças nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros do *campus* antes e depois da construção do PPP.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3.11. O PPP favoreceu o trabalho coletivo contribuindo para ações mais conscientes e organizadas no *campus*.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3.12. O PPP contribuiu para reflexão sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas no *campus*.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3.13. O PPP favoreceu a autonomia relativa do *campus*, onde as suas decisões e ações passaram a ser guiadas pelas necessidades e especificidades locais, porém sem deixar de considerar as diretrizes gerais dos documentos norteadores do IFB e a legislação vigente.

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Não discordo nem concordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo totalmente

Bloco 4. Sugestões de melhoria do Projeto Político-Pedagógico.

4.1. Considera que o Projeto Político-Pedagógico trouxe contribuições para o *campus*? Se sim, quais contribuições?

4.2. Para você quais aspectos facilitam a concretização ou execução do PPP no *campus*?

4.3. Para você quais aspectos dificultaram a concretização ou execução do PPP no *campus*?

4.4. Que sugestões daria para a melhoria do Projeto Político-Pedagógico do *campus*?

Obrigada pela sua valiosa participação!

Apêndice III

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Estudantes

Bloco 1. Dados de identificação

1. Qual a sua faixa de idade?

- Menos de 15 anos
- 15 a 20 anos
- 20 a 30 anos
- 30 a 40 anos
- Mais de 40 anos

2. Qual o seu sexo?

- Masculino
- Feminino

3. Qual o seu curso no IFB?

4. Você está em qual módulo/ano/semestre ou etapa do curso?

5. A quanto tempo estuda no *campus*?

- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos
- mais de 4 anos

6. Você participa ou já participou de alguma representação estudantil do *campus*?

- Sim
- Não

1.6.1. Se respondeu sim, participa ou já participou de qual representação estudantil do *campus*?

- Representante de turma
- Grêmio estudantil
- Centro Acadêmico
- Conselho Gestor
- Representante estudantil do colegiado do curso
- Outro: _____

ORIENTAÇÕES: As próximas questões deverão ser respondidas considerando o Projeto Político-Pedagógico (PPP) do *campus*, também denominado Projeto Pedagógico, Proposta Pedagógica ou Projeto Educativo da instituição, que é o documento base do *campus* onde consta a descrição das suas principais características, suas diretrizes, seus fundamentos e o seu plano de atividades ou plano de ação com as suas prioridades e metas.

Bloco 2. Concepção e participação na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) do *campus*.

2.1. Você conhece o Projeto Político-Pedagógico (PPP) do *campus*?

- Sim
- Não
- Conheço parcialmente

2.1.1. Se respondeu sim ou conheço parcialmente na questão anterior, como tomou conhecimento do Projeto Político-Pedagógico (PPP) do *campus*?

- Foi membro da comissão de construção ou reformulação do PPP.
- Participou das reuniões de discussão do PPP.
- O PPP foi apresentado para comunidade escolar em reuniões pedagógicas.
- O PPP foi apresentado e discutido com a comunidade escolar em reuniões pedagógicas.
- Consultou o PPP disponível no site, biblioteca, ou outro meio.
- Você solicitou para equipa gestora o documento para consulta.
- Outro: _____

2.1.2. Se respondeu não, indique qual das opções justifica esse desconhecimento:

- Por falta de tempo.
- Por não ter sentido necessidade.
- Por não conhecer a importância deste documento.
- Por falta de divulgação.
- Outro: _____

2.2. Assinale como foi a sua participação na construção ou reformulação do PPP do *campus*:

- Não participei da construção ou reformulação do PPP da instituição.
- Apenas estava presente nas reuniões, mas não participei das discussões.
- Participei das discussões verbalizando minhas ideias e experiências.
- Participei por meio de uma representação, onde as minhas ideias foram levadas a discussão por meio de uma representante escolhido pelo grupo.
- Participei ativamente das tomadas de decisões, compartilhando responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como coletividade.
- Estava presente nas discussões do PPP, ofereci ideias e opiniões, expressei meu pensamento, analisei as situações, envolvi-me de forma comprometida com os encaminhamentos e ações necessárias e adequadas para efetivação das decisões tomadas.
- Outro: _____

2.3. Na sua opinião o PPP é:

- Um documento burocrático elaborada para cumprir uma determinação legal prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB (Lei Nº 9.394/96),, que apenas formaliza o que já existe na instituição e não introduz inovação.
- Um instrumento de planejamento que orienta o futuro da instituição, revela a identidade da escola e contribui para o direcionamento das práticas educativas.
- Outro: _____

2.4. Na sua opinião o PPP do *campus* é:

Um documento burocrático elaborada para cumprir uma determinação legal prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB (Lei N° 9.394/96),, que apenas formaliza o que já existe na instituição e não introduz inovação.

Um instrumento de planejamento que orienta o futuro da instituição, revela a identidade da escola e contribui para o direcionamento das práticas educativas.

Outro: _____

Responda as próximas questões assinalando o quanto concorda ou discorda com cada afirmação:

2.5. O Projeto Político-Pedagógico é um documento importante e necessário para o *campus*.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

2.6. Considera que a gestão do *campus* valoriza a sua participação no processo de construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico, e demais decisões da instituição.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

2.7. O *campus* possui mecanismos de participação de gestão democrática (colegiados, representação estudantil, grêmios, conselho gestor, conselho de classe) em funcionamento e que participam ativamente das decisões da instituição.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

2.8. O PPP é divulgado pela equipa gestora e discutido com a comunidade escolar.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Bloco 3. Implementação/ concretização/ execução do Projeto Político-Pedagógico

3.1. O *campus* tem conseguido concretizar o seu Projeto Político-Pedagógico, ou seja, o PPP foi colocado em prática.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

-) Concordo parcialmente
-) Concordo totalmente

3.2. As metas e prioridades estabelecidas no PPP são realistas e compatíveis com as necessidades do *campus*.

-) Discordo totalmente
-) Discordo parcialmente
-) Não discordo nem concordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo totalmente

3.3. As decisões estratégicas do campus são guiadas pelas metas e prioridades estabelecidas no PPP.

-) Discordo totalmente
-) Discordo parcialmente
-) Não discordo nem concordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo totalmente

3.4. O PPP é um referencial para a comunidade escolar.

-) Discordo totalmente
-) Discordo parcialmente
-) Não discordo nem concordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo totalmente

3.5. O PPP é consultado no decorrer do ano letivo.

-) Discordo totalmente
-) Discordo parcialmente
-) Não discordo nem concordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo totalmente

3.6. Existe relação entre o PPP e os outros documentos orientadores do planeamento da instituição.

-) Discordo totalmente
-) Discordo parcialmente
-) Não discordo nem concordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo totalmente

3.7. O PPP favorece o desenvolvimento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras do *campus*.

-) Discordo totalmente
-) Discordo parcialmente
-) Não discordo nem concordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo totalmente

3.8. Os docentes e servidores do *campus* seguem as diretrizes e fundamentos propostos no Projeto Político-Pedagógico.

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Não discordo nem concordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo totalmente

Bloco 4. Sugestões de melhoria do Projeto Político-Pedagógico.

4.1. Considera que o Projeto Político-Pedagógico trouxe contribuições para o *campus*? Se sim, quais contribuições?

4.2. Para você quais aspectos facilitaram à concretização ou execução do PPP do *campus*?

4.3. Para você quais aspectos dificultaram à concretização ou execução do PPP do *campus*?

4.4. Que sugestões daria para a melhoria do Projeto Político-Pedagógico do *campus*?

Obrigada pela sua valiosa participação!



Apêndice IV

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

DE PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

(INSTITUIÇÃO)

Esta instituição está sendo convidada para participar, como voluntária em uma pesquisa de Mestrado. Os sujeitos que irão participar serão devidamente esclarecidos sobre as informações acerca da pesquisa, no caso de aceitar fazer parte do estudo. Deste modo, pedimos a sua autorização para que possamos convidar os integrantes desta instituição a participar da pesquisa acadêmica relacionada abaixo, assinando este documento de consentimento da participação institucional, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa a instituição não será penalizada de forma alguma.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto: A importância do Projeto Político-Pedagógico (PPP) como instrumento de planejamento institucional

Responsáveis: Doutora Maria João Cardona (Orientadora)

Doutora Mara Lúcia Castilho (Co-orientadora)

Betânia Morais de Oliveira da Silva (Mestranda-Pesquisadora)

DESCRIÇÃO DA PESQUISA:

Esta é uma pesquisa desenvolvida para o Curso de Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém (IPS) de Portugal, em cooperação com o Instituto Federal de Brasília (IFB), com o objetivo de analisar as possíveis contribuições do Projeto Político-Pedagógico no direcionamento das práticas educativas em um *campus* do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Brasília-IFB.

Tratando-se de um Estudo de Caso, solicita-se autorização para a recolha de dados, que envolverá as seguintes atividades:

1. Entrevista semi-estruturada com Diretor Geral, Diretor de Ensino e Coordenador Pedagógico do *campus*;
2. Inquérito por questionários aplicados a uma amostra de 20 docentes, 20 técnicos administrativos e 20 estudantes;
3. Análise documental do Projeto Político Pedagógico (PPP) do *campus*.

Observações Importantes:

A pesquisa não envolve riscos à saúde, integridade física ou moral daquele que será sujeito da pesquisa. Não será fornecido nenhum auxílio financeiro, por parte dos pesquisadores. A coleta de dados deverá ser autorizada e poderá ser acompanhada por terceiros. A participação na pesquisa é voluntária e a desistência não acarretará ônus ao participante. Será garantido o anonimato tanto da instituição como dos sujeitos participantes da pesquisa. O resultado obtido com os dados coletados, serão sistematizados e posteriormente divulgados na forma de uma dissertação, que será apresentada em sessão pública de avaliação e disponibilizada para consulta através da Biblioteca Digital de Teses do Instituto Politécnico de Santarém – Portugal. Caso surjam dúvidas ou queira comentar algum aspecto relacionado à pesquisa, a instituição poderá entrar em contato com a pesquisadora, através do telefone: 61-99219-4403 ou pelo e-mail betania.silva@ifb.edu.br.

TERMO DE CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Eu, _____,

RG _____, CPF _____

Responsável pela instituição _____

Autorizo, conforme abaixo assinado, a utilização para fins acadêmicos científicos do conteúdo coletado em (questionários, entrevistas, análise documental – o que for o caso) para a pesquisa: A importância do Projeto Político-Pedagógico (PPP) como instrumento de planejamento institucional. Fui devidamente esclarecido pelo (a) estudante Betânia Moraes de Oliveira da Silva, Matrícula 160216004, sobre a pesquisa, os procedimentos envolvidos, assim como os seus objetivos e finalidades.

Brasília-DF, _____, de _____ de 2018.

Responsável pela instituição

Pesquisador Responsável



Apêndice V

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DE PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA (TCLE) (ENTREVISTAS COM GESTORES)

Você está sendo convidado para participar da pesquisa de Mestrado que tem como tema “A importância do Projeto Político-Pedagógico (PPP) como instrumento de Planejamento Institucional”, sob a responsabilidade da pesquisadora Betânia Moraes de Oliveira da Silva, matrícula 160216004, estudante do Curso de Mestrado em Ciências da Educação / Administração Educacional da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém (IPS) de Portugal, em cooperação com o Instituto Federal de Brasília (IFB). A pesquisa está sendo orientada pela Professora Doutora Maria João Cardona (IPS) e co-orientada pela Professora Doutora Mara Lúcia Castilho (IFB).

A pesquisa tem como objetivo analisar as possíveis contribuições do Projeto Político-Pedagógico no direcionamento das práticas educativas em um *campus* do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Brasília – IFB.

A sua colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semi-estruturada. A entrevista será gravada a partir da assinatura desta autorização.

Observações Importantes:

A pesquisa não envolve riscos à saúde, integridade física ou moral daquele que será sujeito da pesquisa. Não será fornecido nenhum auxílio financeiro, por parte dos pesquisadores. A coleta de dados deverá ser autorizada e poderá ser acompanhada por terceiros. A participação na pesquisa é voluntária e a desistência não acarretará ônus ao participante. Será garantido o anonimato tanto da instituição como dos sujeitos participantes da pesquisa. O resultado obtido com os dados coletados, serão sistematizados e posteriormente divulgados na forma de uma dissertação, que será apresentada em sessão pública de avaliação e disponibilizada para consulta através da Biblioteca Digital de Teses do Instituto Politécnico de Santarém – Portugal. Caso surjam dúvidas ou queira comentar algum aspecto relacionado à pesquisa, a instituição poderá entrar em contato com a pesquisadora, através do telefone: 61-99219-4403 ou pelo e-mail betania.silva@ifb.edu.br.

TERMO DE CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Declaro que tendo compreendido tudo o que foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos e das minhas

responsabilidades, Eu _____, RG _____ DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO OBRIGADO(A) A PARTICIPAR.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Brasília-DF, _____, de _____ de 2018.

Assinatura do (a) entrevistado (a): _____

Assinatura da pesquisadora: _____

Apêndice VI

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DE PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA (TCLE)

(QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS SERVIDORES E ESTUDANTES)

O presente questionário faz parte da pesquisa de mestrado que tem como tema “A importância do Projeto Político Pedagógico como instrumento de Planejamento Institucional”, da estudante Betânia Morais de Oliveira da Silva, do Mestrado em Ciências da Educação / Administração Educacional da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém (IPS) – Portugal, em cooperação com o Instituto Federal de Brasília (IFB).

A pesquisa tem como objetivo analisar as possíveis contribuições do Projeto Político-Pedagógico no direcionamento das práticas educativas em um *campus* do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Brasília – IFB.

Para que este questionário atinja o seu propósito, deve ser respondido com toda a seriedade e interesse, dando a conhecer as suas opiniões acerca da temática em estudo.

Você gastará em média 10 minutos para responder as questões.

Serão respeitadas todas as normas e preceitos da ética na pesquisa: a sua identidade e a identidade da instituição permanecerão ocultas; o preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você; as informações fornecidas terá privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis; a participação na pesquisa é voluntária e a desistência não acarretará ônus ao participante; a divulgação dos resultados se dará por meio da publicação de dissertação de mestrado em repositório acadêmico.

TERMO DE CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Declaro que tendo compreendido tudo o que foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos e das minhas responsabilidades, EU _____, RG _____
_____ DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO
EU TENHA SIDO OBRIGADO(A) A PARTICIPAR.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Brasília-DF, _____, de _____ de 2018.

Assinatura do participante: _____

Assinatura da pesquisadora: _____

Apêndice VII

QUADRO DE TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

BLOCO 1 – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO			
QUESTÕES	DIRETOR GERAL	DIRETOR DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO	COORDENADOR PEDAGÓGICO
Data e horário da entrevista:	20/06/2018 às 15h40.	06/06/2018 às 15hs.	12/06/2018 às 14h30.
1.2.1. Qual a sua idade?	32 anos.	32 anos	36 anos
1.2.2. Qual a sua escolaridade?	Mestrado e doutorado em Física.	Licenciatura em Letras Espanhol e Português Mestrado em Linguística Aplicada	Letras (Licenciatura em Inglês / Bacharelado em Português) Mestrado em Educação / Políticas Públicas e Gestão
1.2.3. Qual a sua área de formação? (Bacharel, licenciado ou tecnólogo)	Licenciatura e bacharelado.	Licenciatura	Licenciatura e Bacharelado.
1.2.5. Tempo de serviço IFB	4 anos e meio.	Estou no IFB desde de 2012, então tá prestes a fazer 6 anos, porque entrei em junho né... Então 6 anos.	Entre em julho de 2012. (6 anos)
1.2.5. Tempo de serviço no <i>campus</i> .	4 anos e meio.	6 anos	Entre em exercício no campus. Sempre fui lotada aqui. Passei um ano e meio trabalhando na Pró Reitoria de Ensino. Mas lotada aqui sempre, nunca parei de ter aulas e estar em contato com o campus.
1.2.6. Cargo que ocupa no IFB.	Docente.	Docente	Docente.

1.2.7. Qual a sua função na gestão do <i>campus</i> ?	Diretor Geral	Direção de Ensino Pesquisa e Extensão (DREP)	Coordenação Pedagógica.
1.2.8. Tempo na atual função de gestão.	Desde 30/09/2016. (1 ano e 8 meses)	Segundo semestre de 2016. (aproximadamente 2 anos)	Desde fevereiro de 2017. (1 ano e 4 meses)
1.2.9. Já esteve em outras funções de gestão no <i>campus</i> ou na instituição? Quais?	Coordenador de Pesquisa e Extensão e Coordenador de Pós Graduação na Reitoria.	Já fui Coordenadora Geral de Ensino. Logo que eu entrei, na verdade eu fiquei mais tempo na gestão do que na docência.	Aqui no campus eu fui coordenadora de estágio, que é uma função que não existe mais, eu fui coordenadora do Ensino Médio Integrado, aí eu fui para Reitoria. Na reitoria eu era Coordenadora de Ensino Técnico, e depois disso eu voltei para cá e voltei para Coordenação Pedagógica.

BLOCO 2 – CONCEPÇÃO E PARTICIPAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

QUESTÕES	DIRETOR GERAL	DIRETOR DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO	COORDENADOR PEDAGÓGICO
2.1.1. Você conhece o Projeto Político-Pedagógico do campus?	Sim. Participei da construção. Na época todo mundo que estava no campus...que o campus era pequenininho... então todo mundo fazia parte pra fazer a construção. Foi bem discutido. Foi uma construção bem democrática na verdade do PPP.	Conheço. É... quando ele foi construído eu já estava no campus. Acho que a comissão deve ter começado a trabalhar em 2014 ou 2013, algo assim. É... mas esse PPP ficou pronto, eu até dei uma olhadinha aqui, em 2016, a data que ele está mesmo. É... A gente teve discussões mas eu não participei diretamente da comissão que estava organizando. Então... eles levaram as discussões para o coletivo e tal para construir esse projeto e depois apresentaram a consolidação dessas ideias do projeto.	Sim. Por que inclusive, o processo, embora eu não fizesse parte da comissão, não tenha presidido a comissão que conduziu o processo, ele foi um processo que efetivamente se construiu coletivamente. Então, periodicamente a comissão apresentava nas reuniões gerais do campus, o que tinha sido conversado, trazia questões para as reuniões. Então eu lembro que ao longo de 2015, a gente conversou muito sobre o PPP.

<p>2.1.2. Para você o que é o PPP e para que ele serve? Ele é um documento necessário para o campus? Por quê?</p>	<p>Muito importante. Por que dá um norte né? Facilita a vida do gestor, visto que ele foi construído por todo mundo que tava aqui na época. Agora com a expansão talvez fique um pouco mais difícil... Como eu falei, vai ser revisado, aí a gente monta uma comissão. Na época quando foi construído foi montada uma comissão e essa comissão ouvia os diversos pares. Agora a gente vai novamente montar uma comissão entre técnicos, docentes, alunos e representantes da sociedade civil, aí essa comissão define algumas metodologias pra gente rediscutir o PPP.</p>	<p>Sim... Sim... Ele na verdade ele é uma diretriz, vamos dizer assim... a concepção do que queremos para o campus, princípios, valores, um pouco além do que está no PDI. O PDI já fala dos nossos valores, missão, mas eu acho que isso traz para realidade do campus em si. O PPP é mais local, saber o que a gente tem no nosso cenário que é totalmente diferente por exemplo do campus Riacho Fundo ou Samambaia. Cada um tem a sua individualidade.</p>	<p>Eu considero, eu não sei o instrumento em si. Eu considero o processo fundamental. Por que o que eu percebo é que hoje a gente teve uma entrada muito grande de servidores novos e remoções de outros servidores antigos. Então quem construiu, o corpo de servidores hoje, não é o mesmo corpo de servidores que construiu o PPP, embora nós ainda façamos parte do corpo de servidores. Mas naquele momento, para aquele corpo de servidores, o processo de discutir o PPP, de planejar, de ter embates, fazer estudos, ir para os outros segmentos, conversar com os outros segmentos foi fundamental para gente inclusive se apropriar do que estava sendo planejado e garantir que em algum sentido aquilo depois se concretizasse. Então para mim, não tenho bola de cristal para saber se teria sido diferente, mas pra mim eu percebo que muito do que nós fizemos após a construção desse documento foi fundamentado nesse processo de construção. E aí, o documento que nós temos é o PPP, mas eu acho fundamental é esse processo, e é um processo que hoje infelizmente tá parado mas ele tem que ser retomado, inclusive por que eu entendo que enquanto um projeto ele tem que ter um planejamento, uma execução e uma avaliação, e uma reorganização daquilo que precisa ser</p>
---	--	--	--

			reorganizado. Nós planejamos e eu percebo que nós temos executado, a gente precisa avaliar, a gente precisa reorganizar. Claro além de fazer os ajustes que foram solicitados.
2.1.3. E para a gestão, é um documento importante? Justifique.		Ele é um documento necessário, mas eu até estava comentando com algumas pessoas que as vezes sobrecarrega demais... por exemplo o diretor geral, eu não sei o que de repente o Fernando pode trazer para você mas...Eu não sei até que ponto nós conseguimos trabalhar diretamente com o documento, sabe? A gente tem essa concepção, a gente traz isso, eu espero que a nossa atitude seja reflexo desse documento, mas ter ele a mão eu acho que ainda falta um pouco mais pra ele ser aquela coisa que tá aqui do ladinho pra nortear algumas outras coisas.	Sim, por que eu acho que depois... primeiro que tira a gente do turbilhão do dia a dia e em alguma medida faz com que a gente sente e efetivamente planeje e efetivamente olhe para um horizonte, estabeleça aí algumas metas, alguns caminhos onde a gente quer chegar. Mas para além disso, por se tratar de uma construção coletiva, posteriormente isso facilita o trabalho da gestão, por que toda a comunidade se apropria daquilo e em alguma medida se responsabiliza por aquela materialização, por aquela execução, o fazer acontecer posteriormente, então sim...
2.1.4. O que motivou a construção e/ou reformulação do PPP do campus?	Eu estava entrando no campus né... Mas era necessário um instrumento... para que a gente pudesse...A gente estava abrindo um curso de licenciatura né? Era um curso de Letras e ai eu acho que ele é um documento obrigatório para os cursos superiores. E aí precisava de ter feito... Mas também, em questão da gestão para auxiliar né... Qual os rumos que o campus ia ter. Por que a gente já tinha o PDI, na época que falava geral do IFB e a gente precisa	Se não me engano, essa demanda foi levantada pelos professores de pedagogia que perceberam logo a ausência do documento e foram levantar a importância, porque a gente não tem só licenciados, quando chegou essa turma toda chegou gente que não fez faculdade para ser docente então as vezes não tinha essa percepção da necessidade desse documento então a área de pedagogia começou a trazer mesmo essa reflexão para a construção do PPP.	Nós fomos um campus de muitas discussões e uma tentativa de um trabalho mais democrático de relações mais horizontais, de decisões coletivas. E, eu acho que chegou um determinado momento que a gente percebeu que se nós não nos planejássemos nós íamos perder o time para algumas coisas e a gente poderia perder oportunidades, a gente poderia tomar decisões inadequadas e que posteriormente iam criar problemas para o campus. Então acho que foi por essa percepção da necessidade de um planejamento.

	de um norte pro campus São Sebastião.		Sendo escola, nós tínhamos um corpo pequeno, que o corpo decente era pequeno na época, mas um grupo de pedagogas muito interessado e com um trabalho muito sério. E, aí esse grupo meio que encabeçou, inclusive a presidente da comissão é uma pedagoga, hoje ela está na Coordenação do Curso de Pedagogia no campus. Por que assim... se falar em planejamento em escola é falar em Projeto Político-Pedagógico. E ai eu lembro que inclusive na época a gente começou bem assim... a discutir o que é um Projeto Político-Pedagógico, porque que é político, quais são as implicações disso, por que que é pedagógico, o que que isso quer dizer pro projeto. Eu acho que foi nesse momento que a gente percebeu que ou a gente se planejava ou a gente podia decidir mal os nossos caminhos.
2.1.5. Como foi construído o PPP do campus? Passou por quais etapas? Qual o tempo de duração do processo de construção do documento?	Então... ele teve primeiro a discussão da importância de ter. Aí montou a comissão e aí essa comissão foi fazendo as etapas... aí quem estava na comissão poderia explicar melhor. Teve a comissão, eles definiram alguns critérios, a metodologia para ser construído e aí ficava passando em reuniões, geralmente uma reunião por mês e aí mais na fase final acho que já estava com duas reuniões por mês pra fechar o documento. E aí depois	Eu não sei se eu vou me lembrar bem, mas eu coloco aí pelo menos de 6 meses a um ano esse processo. Assim... porque a versão final que a gente tem tá datado de 2016, e se não me engano a gente começou essas conversas em 2014, quase uns dois anos aí nesse processo. É... com reuniões da comissão que tocava mesmo a construção mas que levava as discussões para as reuniões gerais ou reuniões pedagógicas que a gente faz no campus com todos os servidores...	Eu confesso para você que eu não tenho lembrança precisa dessas coisas talvez as atas ajudem. Mas eu lembro que a comissão tentou fazer uso de instrumentos diversos para tentar atingir os mais variados segmentos. E eu lembro da gente também tentar aproveitar processos que já estavam acontecendo no campus como momentos de discussão e de consulta. Na época a gente estava com a primeira turma de técnico integrado e eu lembro que teve uma reunião de

	<p>ele foi aprovado em reunião geral do campus.</p>	<p>então para que tenha não só a cara dessa comissão, mas de toda a comunidade escolar e sempre tentava ampliar para que... se eu não em engano ouviram os alunos também nesse processo... e aí realmente eu não acompanhei tudo de perto mas eu sei que discussões foram levadas para os outros grupos da comunidade escolar para ser construído o documento.</p>	<p>pais né... E a gente falou: Tem uma reunião de pais. Vamos levar o documento pra eles? Eles são um segmento importantíssimo. Vamos conversar com eles sobre o projeto. A gente aplicou um questionário, para os pais. Antes disso, no processo de construção dos cursos integrados, do plano de curso integrado, foi uma comissão grande, a gente no início tentava fazer uma discussão entre os cursos técnicos regulares integrados e os cursos técnicos integrados PROEJA, e foi feita uma discussão ampla de base sobre o que a gente esperava da escola, o que a gente queria para os nossos alunos, o que a gente queria para os nossos professores. No momento de construção do PPP a gente pegou isso que já tinha sido inicialmente discutido, recuperou, colocou de novo em discussão, ratificou. Então a gente tentou não partir do zero, olhar para o que já tava construído, para os processos que já estavam acontecendo no campus e fazer uso deles.</p>
<p>2.1.6. Você participou das discussões ou reuniões de formulação e/ou reformulação do PPP do <i>campus</i>? Foi membro da</p>	<p>Participei das reuniões. Na época eu tava bem novo na instituição. Alguns pontos eu lembro de ter debatido, agora assim pontualmente eu não lembro o que que era. Mas assim, como era um grupo pequeno, a gente tinha aí em torno de 15 docentes só e 10 técnicos... eu acho</p>	<p>Na época, se foi em 2014 como eu estou imaginando, foi a época que eu sai da Coordenação Geral de Ensino. Eu entrei na CGEN em 2012, fiquei até 2014, sai para fazer mestrado e retornei para gestão já no segundo de 2016. Então esse processo que foi da construção do PPP eu só estava na docência, por isso</p>	<p>Sim, eu estava nas reuniões, mas principalmente acompanhando de fora. Eu acho que foi efetivamente um processo que propiciou muitos encontros e muitas discussões, então eu lembro de participar enquanto comunidade escolar.</p>

<p>comissão de construção do documento? Como foi a sua participação? Se não participou como tomou conhecimento do PPP?</p>	<p>que nem chegava a 10 técnicos... era um grupo bem pequeno mesmo, então cada um dava uma opinião, a comissão já vinha com algumas coisas já prontas na fase que ela tinha feito de metodologia de construção. E, aí a gente debatia sobre cada ponto, sobre o que a gente queria mesmo dos rumos do campus, principalmente sobre os cursos e alunos que a gente esperava ter aqui.</p>	<p>eu me lembro das discussões, mas eu não me lembro de ter sido ouvida no cargo de gestão, porque eu acho que não estava na época. A minha participação foi mais no grande grupo, eu não me lembro de nenhuma sugestão específica que eu tenha feito. Eu confesso que naquela época eu estava muito atrelada as questões do mestrado e eu participava das discussões mais não tão ativamente como muitas vezes que estava na gestão do campus que eu acho que na época deveria ser o professor Fabrício que eu acho que ele era o Diretor de Ensino da época e eu acho que provavelmente deu mais volume a essa discussão. Eu não me lembro de nenhuma proposição específica minha da época não.</p>	
<p>2.1.7. Quais atores da comunidade escolar (professores, funcionários, alunos, pais e comunidade) participaram da construção do PPP do <i>campus</i>? Como foi essa participação?</p>	<p>Foi assim... Na época foi todos os técnicos, docentes de alunos, tinha alunos na comissão também e se eu não me engano teve uma reunião geral que foi chamado os pais dos alunos, para também participar e falar sobre...E aí também aproveitou-se um pouco, aí já da época da construção da comissão do que a gente já tinha feito. Que a gente tinha feito uma audiência pública, né? Na época da construção do campus tinha feito uma audiência pública para definir qual os eixos o campus teria. Então</p>	<p>Eu não vou saber dizer. De repente a comissão mesmo que executou, saberia te dar essa resposta. Eu não me recorde se teve por exemplo esta ponte com os pais.</p>	<p>A gente tentou dentro do possível, claro que a gente percebe limites aos métodos que foram utilizados. A gente estava tentando atingir a comunidade escolar, eu percebo que nós conseguimos atingir os pais. Mas tem uma comunidade aqui do entorno, os nossos vizinhos que a gente não conseguiu chegar tão perto. A gente também conseguiu atingir uma parcela quanto a gente levou o PPP para o conselho gestor, que tem aí representação da comunidade. Mas foi nosso primeiro PPP.</p>

Participaram de quais etapas?	aproveitou um pouco desta discussão da audiência para colocar também dentro do PPP, para falar a gente vai seguir por essa área, e esses e esses cursos tem dentro dessa área.		
2.1.8. Considera importante a participação da comunidade escolar na construção do PPP? Por quê?	Com certeza. Por que eu acho que quanto mais visão diferente a gente tiver melhor fica um projeto, né? Por que ele vai ditar os rumos. E aí ele não é da gestão ou de um docente, ele é de toda a comunidade escolar de todo mundo que tá envolvido ali no meio. Então a visão mais aberta... Fica um documento mais seguro e que as pessoas vão se empoderar mais dele. Ter mais conhecimento, além de exigir o que tá lá dentro daqueles pontos, que sejam cumpridos mesmo pelos gestores.	Sim. A participação da comunidade é importante não só do PPP mas na verdade de toda escola e o PPP é um dos documentos. Eu acho que eles precisam... Por que a escola se constrói com todo mundo, não é só gestor, não é só professor, enfim a comunidade vai além né...E ai se todo mundo tiver a consciência do que é esse documento, do que é a escola é muito mais fácil de trabalhar.	Sim. Eu falo muito dessa limitação de nós termos atingido o segmento dos pais, mas em que medida nós atingimos os nossos vizinhos, justamente porque eu entendo a importância disso. Eu acho que em alguma medida isso faz falta. Traze-los para discussão do PPP, ou tentar inseri-los nessa discussão, seria um jeito de deixar bem claro para eles que a escola não é dos servidores que trabalham aqui dentro ou dos alunos que estão aqui dentro. Nós enquanto servidores da educação, eu diria, a gente está aqui para servir a uma comunidade. Esta escola não é nossa. Esta escola é desta comunidade. Eu sinto falta de uma maior participação da comunidade, por que eu acho que teria sido uma maneira de nos aproximarmos deles e mostra para eles que esse é o nosso objetivo. Estar aqui a serviço desta comunidade.
2.1.9. Como foram definidas as prioridades do plano de atividades	Assim... A comissão definiu alguns critérios como eu falei né? Então ela tinha como base o PDI que já existia na época. Essa discussão anterior da audiência pública que definiu alguns eixos pro campus e depois	Não sei te dizer... Assim o estudo que a comissão fez é acho que quando você for avaliar mesmo o documento tem bastante coisa relevante assim... de entender quem é o nosso público, de entender o que que é a nossa escola,	Uma coisa que ficou muito clara nesse momento é que já tinha uma infraestrutura e uma estrutura de pessoal minimamente prevista e dentro da qual a gente teria de operar. Então a priorização de alguma coisa em

<p>constantes no PPP? Partiu de uma avaliação institucional, levantamento e análise dos dados reais da instituição (com dados referentes aos resultados alcançados em relação aos índices de aprovação, retenção, evasão e dificuldades apresentadas) ou apenas observação do contexto?</p>	<p>ela criou a metodologia. Agora como foi feito a comissão que saberia mais aprofundado responder.</p>	<p>como é a estrutura dela. Então não foi uma coisa assim só para dizer assim... ah existe... Nós vemos a educação dessa forma, nós vemos a aprendizagem dessa forma... Eu acho que tem um cenário aí de avaliar o que que é São Sebastião, o que que são os nossos alunos para poder fazer uma coisa mais amarrada.</p>	<p>detrimento da outra, em alguns momentos precisou passar por isso. Determinar a oferta de um curso em detrimento do outro, foi feito considerando o número de salas que eu tenho, o número de laboratórios que o campus tem. A perspectiva que nós tínhamos de fazer uma contratação de determinados docentes e não de outros. Então tudo isso foi considerado. Naquele momento acho que a gente não tinha dados concretos a gente tinha dados de realidade do que a gente via acontecendo. Eu sei que forma feitos alguns levantamentos, mas eu não lembro especificamente com relação a essa questão de desempenho, evasão.</p>
<p>2.1.10. Como e em quais momentos o PPP é apresentado e discutido com comunidade escolar? (Fica disponível para consulta na biblioteca ou no site? É</p>	<p>Foi. Como eu falei depois que ele tava pronto, a gente passou por algumas reuniões até a reunião geral que fez a aprovação dele. Ele foi aprovado se não me engano um ano depois do início da construção. Ele começou a ser construído ali no início de 2014, foi quando eu tava entrando mais ou menos no início de 2014 e foi aprovado ali no início de 2015.</p>	<p>Esse é um ponto que a gente... talvez mais a frente você vai até tocar nisso, que é a questão dessa divulgação desse PPP né e também depois a reformulação por que isso pra nós tá um pouco unido. Na época nós falamos que em dois anos iríamos rediscutir e tudo mais. Mas na época o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) não tava pronto, então a gente teve que parar. Na época que o PPP ficou pronto teve uma</p>	<p>Logo que ele ficou pronto houve um retorno. Mas aí eu percebo que a gente meio que esqueceu... Não é que esqueceu... Ele foi para reitoria... Ele passou um tempo na pró reitoria até ele retornar, por a pró reitoria deu início ao processo de revisão do PPI, aí segurou o PPP, para inclusive fazer uma orientação com base no que o PPI se tornaria e hoje eu percebo que isso tá premente assim... É uma coisa que</p>

<p>apresentado e discutido todo início de ano na semana pedagógica ou fica arquivado na direção e é disponibilizado para os novos professores e servidores apenas quando solicitado?)</p>	<p>Sempre quanto entra... Igual agora a gente teve a entrada de um número grande de servidores a gente apresentou o PPP, o PDI e o PPI pra eles, para eles se empoderarem né? A gente manda por e-mail também para uma leitura. Agora acabei de enviar de novo para leitura por que a gente já tá pensando nessa atualização dele. Por que ele já tá bem desatualizado mesmo, por isso que algumas coisas foram cumpridas e outras não. Algumas metas a gente conseguiu alcançar, agora gente tem que rever essas metas pro próximo cenário.</p>	<p>apresentação para o grupo... eu não me lembro de esta nela, mas eu me lembro de ouvir algo de que teria uma apresentação por que documento estava pronto, estava construído e aí depois disso a vinda pra esse campus, porque a gente estava em processo de transição e tudo mais, a reitoria começou a construir o PPI. Então tudo parou em termos de PPP, inclusive na época a PREN falou assim: Esperem para revisão do PPP porque vocês vão ter um novo documento que seria o PPI. O PPI se não e engano foi finalizado no ano passado e aí nós estamos pendentes disso de pegar esse PPI e começar a revisar esse PPP e estamos de fato... isso surgiu não só com a gestão mas também com os professores, com a necessidade de discutir esse nosso PPP que acabou ficando guardado. Muita gente que entrou depois não participou de uma discussão. Os valores, o que a escola imagina isso está entre nós. As pessoas que tem chegado tem caminhado no mesmo sentido, mas pra pegar o documento para ler eu acho que isso não foi feito e é uma coisa que nós estamos sentindo necessidade. Então a ideia é fazer essa discussão já pensado na reformulação. Não só discutir por discutir, mas o que que tá aqui que mudou, porque nós mudamos muito desde 2016 para cá. Então é ver o que</p>	<p>assim, eu enquanto alguém que neste momento é responsável pela coordenação pedagógica preciso encaminhar. Na verdade são duas coisas, primeiro encaminhar com os novos e antigos, uma apropriação do PPI, que é o grande guarda-chuva, tem o PDI depois o PPI, mas em termos pedagógicos é o PPI, para que então nós possamos novamente nos debruçar sobre esse aqui, olhar para as orientações e partir para as outras etapas que eu estava falando... Assim, de avaliar e ajustar e reorientar, redefinir se for isso que a gente imaginar que seja o caminho.</p>
---	--	--	---

		precisa ser alterado no documento. Eu acho que esse é o nosso passo adiante.	
--	--	--	--

BLOCO 3 – IMPLEMENTAÇÃO / CONCRETIZAÇÃO / EXECUÇÃO DO PPP			
QUESTÕES	DIRETOR GERAL	DIRETOR DE ENSINO PESUISA E EXTENSÃO	COORDENADOR PEDAGÓGICO
3.1.1. Considera que o <i>campus</i> tem conseguido concretizar o PPP ou seja o PPP foi colocado em prática? Justifique.	É como eu falei. A maioria do que estava ali previsto como meta, como plano foi colocado em prática. Algumas coisas a gente não conseguiu por entraves. Por exemplo, a gente já tinha previsto o PROEJA e a gente ainda não conseguiu abrir o PROEJA aqui. Mas foram poucos pontos. Assim, eu acho que em torno de 85% do PPP já tenha sido cumprido dentro do prazo que ele pedia, que ele colocava lá que era até 2018 a gente está com o campus com cenário. Então eu acho que em torno de 80 a 85% foi cumprido.	Eu penso que sim. Como ele foi bem estudado eu acho que não tem nada muito fora do que é a nossa realidade e das necessidades que nós temos. Temos desafios todos os dias, mas temos buscado principalmente nas questões da inclusão, dos alunos com necessidades específicas, da diversidade. A gente tem trabalhado com essas temáticas e cada dia um desafio a gente vai vencendo e eu imagino que temos seguido no caminho certo.	Tem uma coisa que no nosso processo de construção a gente tentou também fazer que era olhar para o que nós já estávamos fazendo e partir disso. Não colocar para nós mesmos horizontes que não tivesse uma ligação com aquilo que já estava acontecendo. Também em função disso, a gente conseguiu sim concretizar algumas coisas, por que nós decidimos naquele momento pensar num contínuo, na continuidade daquilo que já tava sendo bem feito, então considerando tudo aquilo que o campus já fazia . Por que é uma das coisas que a gente mais vê na área da educação é gestões assumirem a abandonarem tudo aquilo que já estava posto anteriormente.
3.1.2. Considera que as metas e prioridades que foram estabelecidas no PPP são realistas e compatíveis com as necessidades	Com certeza. Por isso que a gente consegui cumprir bastante, com esse percentual que eu falei, em torno de 85% aí. Justamente por que... e aí volta naquela questão, de ter ouvido todos os participantes, né? Todos os envolvidos foram ouvidos, então não tinha nenhuma meta que extrapolava as condições do campus. Então as metas que	Sim, sim. Acho que vai um pouco na mesma linha da questão anterior.	Eu acredito que sim. Foi muito discutido realmente. Ainda hoje no campus, a gente tenta muito trabalhar não só no que a gente quer e sonha para esta comunidade, mas também ancorados no que é a estrutura que nós temos disponível. Então, tem algumas coisas que a gente acha que seriam lindas e maravilhosas, mas eu não tenho a estrutura, então não adianta colocar isso

<p>do <i>campus</i>? Justifique.</p>	<p>foram postas eram metas bem realistas, algumas já previstas no PDI. Então a gente teve esse cuidado de olhar também o que a instituição estava querendo e o que o campus poderia fazer para alcançar aquela meta da instituição. E aí, isso que fez o PPP que considero na minha avaliação que foi um sucesso. E, por isso que eu falo de já revisar ele, pra que a gente faça um novo plano de metas visto que já tá concretizado a grande maioria. Inclusive essa do PROEJA que eu falei que não foi feita, a gente espera abrir o PROEJA até no início do ano que vem. Aí completa as metas do PPP.</p>		<p>como meta, não adianta propor isso como programa, se na frente eu não vou conseguir concretizar porque eu não tenho as condições para isto. A muito tempo a gente trabalha assim com esses dados de quem são os nossos servidores, qual é a estrutura, o que nós temos de possibilidades de crescer ou não.</p>
<p>3.1.3. Considera que o PPP assume um papel estratégico no <i>campus</i> contribuindo para o planejamento institucional e direcionamento das práticas educativas, ou seja, as decisões estratégicas do campus são guiadas pelas metas e prioridades</p>	<p>Com certeza. Por que como eu falei, ele dá um norte pros gestores. A gente tem eleições periódicas a cada 4 anos. E, as vezes um gestor ou outro entra com uma nova visão. Só que você tendo um documento, alguma coisa que foi construído pela comunidade, o gestor se embasa naquilo dali para tomar as ações que vão dá continuidade ao projeto do campus. Então esse é um documento primordial. Vai pra além da lei que exige que você tenha para ter um curso superior, mas sim de importância estratégica mesmo do campus pra gente ter um norte. Quando você estiver numa gestão...</p>	<p>Deveria, eu não sei te dizer até o cem por cento disso. Porque eu tenho a sensação que... não só eu mas o instituto como um todo às vezes tem coisas muito maiores que chegam sem olhar para o que é específico. Por isso eu digo, o PPP é algo muito específico. Então nem sei se em todas as decisões ou todas as metas estão relacionadas ou conseguem seguir a luz, por que inclusive a gente precisava fazer essa revisão do PPP com o PPI, para poder ver inclusive se nós estávamos muito fora do que o PPI dizia. Mas no geral acho que é muito importante, aí eu reafirmo essa necessidade de trazer o</p>	<p>Eu acho que a gente volta pouco a ele. Por nós termos construído a proposta com base naquilo que vinha acontecendo, considerando aquilo que vinha acontecendo nós demos continuidade as atividades. Mas eu percebo que nós voltamos pouco a ele. Nós precisaríamos, sei lá... colocar essa tabelinha aqui de programas e ações numa parede pra ela ficar bem visível e a gente mesmo se cobrar. Mas aí a gente também entra numa seara que é o PPP normalmente ele estabelece um planejamento do campus, mas nós temos um outro planejamento que tem a ver com o PDI, que hoje ele está chegando para gente, não pronto, mas</p>

estabelecidas no PPP? De que forma? Justifique.	quando um novo gestor entrar, ele vai ter assim um caminho a seguir que já foi definido anteriormente.	documento à tona e olhar o que tem sido feito e o que tá posto ali.	meio que tem um esqueleto que já tá posto. Então tem muita coisa para fazer.
3.1.4. O PPP é um referencial para as ações dos gestores, professores, técnicos administrativos e toda comunidade escolar? Em que sentido?	Com certeza.	Sim.	Eu acho que ele pode ser, mas isso passa por um processo de publicização e de retomada mesmo dele com frequência. Ele não pode está engavetado. Ele não está engavetado hoje, ele está sobre a minha mesa, ali separadinho. Mas eu percebo que talvez por nós sermos um campus que tem o curso de pedagogia, tem aí um grupo de pedagogos e pedagogas que teve uma formação onde o Projeto Político-Pedagógico foi colocado como uma ferramenta, um instrumento de muita relevância. Então, esse semestre por exemplo eu fui procurada por muitos estudantes, tanto da Pedagogia, quanto de Letras buscando informações, buscando entender o que é isso, que documento é esse. E aí, eu quero crer que enquanto instituição que está formando docentes a gente está preparando esses hoje alunos e futuros professores para chegarem futuramente numa escola e para perguntarem: Cadê o projeto? O que a escola propôs? E, se não propôs nada então o que vai ser feito a respeito. Porque o projeto enquanto um processo coletivo de planejamento, de decisões consensuadas, ele é muito poderoso.

<p>3.1.5. Você utiliza o PPP no decorrer do ano letivo para subsidiar o desenvolvimento de suas atribuições? Em quais circunstâncias?</p>	<p>Sim. A gente pega com base no que foi planejado como meta a gente cria algumas ações visando concluir o que estava previsto ali. E aí a gente sempre tem que dar uma lida, pegar li e ver, isso foi cumprido, isso não foi. E fazer uma auto avaliação né? Do que foi alcançado realmente, o que não foi e o que falta. Como fazer para alcançar aquilo que ta faltando. Então você pega o documento e dá uma lida nele e fala, bom isso aqui eu consegui, isso não... Aí você faz uma reflexão, do porquê ter conseguido algumas e do porquê não ter alcançado as outras. Né? E aí você toma ações visando alcançar aquilo que foi proposto anteriormente.</p>	<p>A gente tenta seguir. Porque o que tá ali são... eu ia falar teorias, mas acho que não é essa a palavra... São diretrizes, são caminhos a seguir e a gente traz isso. Na verdade acho que é um pouco mais amplo, eu acho que tem que trazer isso pra pessoa, pra docência, o que que é e isso reflete nas ações. Eu acho que não é só olhar o documento, não é algo muito direto de um link no outro. Eu acho que essa concepção tem que fazer parte do docente ou do servidor, para que isso se reflita dentro das ações.</p>	<p>Eu lembro de tê-lo muito claro e em alguma medida lembrar dele e me fundamentar nele, logo depois que nós finalizamos o processo, finalizamos as discussões. Eu lembro de ter muita clareza disso, eu lembro de comentar com os alunos, mas aí essas coisas foram ficando esquecidas.</p>
<p>3.1.6. Considera que as diretrizes e fundamentos do PPP são seguidas pelos docentes do <i>campus</i>? De que maneira?</p>			<p>Hoje o cenário é de um grupo de docentes que chegou a instituição este ano, que ainda está se apropriando do que é esta instituição, de como as coisas acontecem ou não. E, realmente, nós aqui no campus ainda não realizamos, espero que talvez agora na semana pedagógica a gente tire um tempinho para isto. A gente não realizou um processo de apropriação deste documento. Já fiz algumas tentativas, já me planejei para a reunião pedagógica, aí aparece alguma coisa que a gente tem que resolver na reunião pedagógica. Mas eu acredito que a Semana Pedagógica vai ser usada em</p>

			parte para isto. Inclusive por que isso é um jeito de fazer com que esse novo grupo de servidores torne-se parte do campus, né? Perceba o que que foi sonhado aqui dentro. O que essas pessoas que construíram essa estrutura onde eles chegaram pensaram, planejaram, acordaram.
3.1.7. Existe relação entre o PPP e os outros documentos de planejamento orientadores do <i>campus</i> tanto em âmbito institucional (Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e Projeto Pedagógico Institucional-PPI, Estatuto do IFB, Regimento Geral) quanto em âmbito local (planos de cursos, planos de ensino, planos de aula, regimento interno)? Os instrumentos de planejamento a nível local consideram as diretrizes do PPP?	Tem. E aí por isso, a gente ainda não começou a revisão dele por estava terminando a revisão do PPI. Então a gente tem o PPI. E aí com base... finalizado esse revisão ... o PDI está fazendo a revisão agora... a gente está em processo de construção da metodologia. Inclusive hoje está marcado, quer dizer estava né? Por que a menina teve que desmarcar a reunião. A gente ia discutir a metodologia de revisão do PDI. Então concluído esses documentos a gente parte para revisão do PPP, porque é como um guarda-chuva né? O PDI, o PPI e o PPP para que eles fiquem alinhados. Por que não adianta a gente ter três documentos, cada um falando uma coisa que ao invés de ajudar faz é atrapalhar a vida. Ele não tem tantos detalhes né? Ele detalha o curso, ele fala teremos esse ou esse curso até tanto tempo, mas com certeza ele dá embasamento como... e... a visão que o campus tem. Então, com base	Sim, os planos de curso sim, porque se não me engano eles foram construídos depois, principalmente esses da licenciatura, os cursos superiores nós ofertamos depois com exceção de letras que acho que ofertamos em 2015. Mas ainda tem aquela necessidade que eu te falei da revisão. Mas inclusive na época do PPI a comissão veio olhar o nosso PPP para que também tivesse uma forma de consolidar, para que o PPI não ficasse tão diferente dos campi que já tem um PPP.	Eu vejo que ele é muito fruto do que foram as definições do PDI, que está vigente ainda hoje, de 2014 a 2018. Mesmo porque ele foi construído dentro desta vigência. A gente vinha de uma discussão do PDI. Algumas pessoas aqui participaram da discussão do PDI. Então eu percebo que em alguma medida ele está vinculado ao PDI. O PPI era muito desconhecido, ainda é muito desconhecido. Eu conheço porque eu passei pela Pró Reitora de Ensino. E aí eu percebo que falta o encadeamento e inclusive, porque falta esse encadeamento ele incide pouco sobre os outros documentos. Tem algumas coisas que a gente discutiu naquela época, que eu acho que num nível muito profundo estão em alguma medida fundamentando os nossos Planos de Cursos. Coisas do tipo assim: Qual o perfil de alunos que a gente quer formar? Que tipo de trabalho a gente quer desenvolver? Essas discussões eu percebo que elas ainda aparecem, talvez sem muita clareza para as pessoas, quando a gente define

	<p>na visão que foi colocado ali no PPP, a gente constrói também os nossos planos de cursos. Foi construído, né? Porque hoje a gente chegou no máximo de cursos que a gente pode ofertar. A gente tem só o PROEJA pra concretizar e um curso que a gente tá tentando atualizar que é um curso de Desenvolvimento de Sistemas Educacionais. Por que o nosso ensino médio como previsto no PPP seria em secretariado e administração. Então ele foi concluído. Encerrou o ciclo no ano passado. Então a gente já tá com o ciclo completo, de três em três anos, rodando ele. Só que a gente tá tentando uma revisão dele pra retirar um cursos e colocar o de Desenvolvimento de Sistemas Educacionais. Que também era previsto no PPP mas como Técnico Subsequente e não como Técnico Integrado. Então aí na construção dele, a comissão que está participando dessa revisão, pega o PPP, revisa, dá uma olhada e com essa visão eles constroem também o plano de curso desse novo curso.</p>		<p>algumas coisas na organização dos cursos. Elas estão lá. Elas são fundamento do que a gente está definindo. Embora, me pareça que as pessoas não têm clareza disso.</p>
<p>3.1.8. Como era a instituição antes do PPP e como está agora? Considera que o PPP trouxe contribuições para</p>		<p>Olha, eu não sei se consigo ver algo assim muito diferente porque pra mim o nosso PPP só consolidou o pensamento que nós tínhamos como instituição. Isso veio só caminhando e se consolidando, mas falar assim que</p>	<p>Eu consigo lembrar assim do período, né? E eu lembro de um grupo de servidores muito mais vinculado e... Não é mais certo assim, mas... Não sei... Eu acho que assim, a gente tinha mais</p>

<p>instituição? Em que sentido?</p>		<p>tá muito diferente... Acho que por exemplo uma coisa que a gente consiga ver com mais clareza é a questão do NAPNE por exemplo. Isso que é uma coisa que a gente colocou da inclusão. Hoje a gente consegue dar mais voz e fazer o Napne participar mais. A gente falava muito também sobre diversidade, então os projetos de extensão de alguns professores aparecem mais. Mas eu não acho que necessariamente por causa do PPP, eu acho que era uma coisa que já era nossa e que nós conseguimos continuar levando.</p>	<p>clareza do que tinha sido acordado e do rumo que a gente tava tomando.</p>
<p>3.1.9. Considera que PPP tem fortalecido a autonomia relativa do <i>campus</i>, nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, onde as decisões e ações passaram a ser guiadas pelas necessidades e especificidades locais, porém sem deixar de considerar as diretrizes gerais dos documentos do IFB e a</p>		<p>Sim.</p>	<p>Eu considero que algumas coisas foram fortalecidas sim. Por causa disso... Por que algumas coisas em relação aos rumos e as decisões, o que a gente esperava enquanto organização do campus e a relação do campus com essa comunidade, acho que por causa dessa clareza, depois fomos capazes de insistir, em algumas coisas, de lutar por algumas coisas junto as outras instancias da instituição. Agora tem umas aí que... autonomia financeira por exemplo é uma coisa difícil. Mas eu percebo que na hora de fazer algumas priorizações, é uma coisa que eu percebo que não está clara. Está lá no fundo, de alguma forma fundamentando. Parte do que nós discutimos fundamenta decisões e priorizações.</p>

<p>legislação vigente? Se sim, de que forma?</p>			
<p>3.1.10. O PPP favoreceu o trabalho coletivo contribuindo para ações mais conscientes e organizadas da instituição? De que forma?</p>	<p>Com certeza.</p>	<p>Sim, eu acho que soma. O PPP, na discussão... eu acho que com o estudo que foi feito do que que é São Sebastião, do que que a nossa comunidade precisa, do que que são os nossos alunos eu acho que nós realmente nos unimos pela causa de fazer uma diferença aqui dentro da comunidade de São Sebastião.</p>	<p>Sim, mas isso foi em função da metodologia que foi proposta pela comissão. Não é porque é um Projeto Político-Pedagógico. É um Projeto Político-Pedagógico que foi construído coletivamente e tentando dentro do possível atingir um maior número de segmentos. Um Projeto Político-Pedagógico que tivesse sido construído por um grupo de três pessoas em uma sala, não teria esse efeito.</p>
<p>3.1.11. O PPP contribuiu para reflexão sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas na instituição? De que maneira?</p>	<p>Para as pedagógicas principalmente. Administrativo ajuda muito como eu falei pois dá um norte para o gestor, mas a questão pedagógica é o principal dele né? Por que ele dá uma visão do que é e de como vai ser feito aquele curso. Ele fala qual a característica do público que a gente quer atender, com base em discussões feitas na região. Então, ele não é um documento... O campus São Sebastião está inserido dentro da comunidade de São Sebastião, então ele não pode ser um instituto, uma instituição que separe do que é a sociedade. Então, com vista no que é a sociedade, quem que a gente esperava do nosso público, o que que a gente poderia oferecer, foi</p>	<p>Modificou... A gente continua buscando a integração, né? Conseguimos dar atenção aos alunos que precisam de uma maior atenção, mas eu acho que não pode parar por aí. Eu acho que é só um caminho. E, na medida que a gente consiga novos espaços, inclusive eu falo novos espaços porque eu ainda acho que o Napne está numa salinha pequenininha. A gente precisa fazer os professores participarem também mais disso. Eu acho que ainda falta, mas não quer dizer que não exista.</p>	

	<p>construído o PPP. Então ele embasa da visão de quais os alunos a gente quer que entra, quais os alunos que a gente quer que saia daqui. E, como fazer nesse meio, o aluno que entrou e o aluno que saiu. Então ele dá preparação pedagógica. Um instrumento para os coordenadores de curso para olhar aquilo ali, e falar: Bom, o filtro que a gente tem desses alunos é esse, o recorte é esse, a gente espera que saia um aluno dessa maneira. Então, como trabalhar para que sejam alcançados esses objetivos.</p>		
<p>3.1.12. O <i>campus</i> possui mecanismos de participação de gestão democrática (colegiados, representação estudantil, grêmios, conselho gestor, conselho de classe) em funcionamento? Se sim como eles participam das decisões da instituição?</p>	<p>Tem sim. Inclusive estava previsto no PPP também a gente estimular a criação de grêmios. Então a gente tem hoje um grêmio e um centro acadêmico que acabou de ser registrado. É o primeiro do IFB, dos 10 campi, esse centro acadêmico com tudo registrado em cartório. O grêmio do ensino médio foi reconhecido pela instituição. Então já tá tudo feito, só falta a etapa do registro em cartório. Ainda estão correndo atrás porque é uma etapa que precisa de recurso, né? Mas a gente já tem o grêmio e o centro acadêmico de Letras funcionando. A gente já tem todos os colegiados de cada curso. Então cada curso tem o seu colegiado. A gente tem toda semana reunião de colegiado, aí é</p>	<p>Temos tudo isso. A gente tem conselho de classe, tem conselho gestor que tem se reunido... o Fernando deve falar um pouquinho sobre isso. Os colegiados ... O grêmio foi constituído no começo desse ano, o pessoal do ensino médio se reuniu para fazer um grêmio estudantil. Já estão inclusive me busca do espaço para eles se organizarem. Há representação estudantil dentro dos colegiados de cursos. E, as reuniões gerais que eu acho que pra mim é bem importante para o campus, que é o espaço onde a gente consegue discutir as coisas do campus. Eu ouvi por exemplo que alguns campi não fazem, mas aqui eu acho que é um espaço muito importante pra gente, por que é lá que a gente discute tudo. Inclusive tem</p>	<p>Sim. Nós temos reuniões colegiadas toda semana. Tem conselho gestor que tá formado, tem aí suas dificuldades de atuação, e de frequência de encontros, e aí eu acho que o Fernando que é o diretor que vai poder te dizer melhor sobre isso que é uma instancia da qual eu não participo. A gente tem um grêmio estudantil dos alunos do técnico integrado, eu acho que eles conseguiram se constituir esse ano e estão aí conversando, fazendo atividades e tentando se entender também enquanto grêmio estudantil, né...Os centros acadêmicos dos cursos superiores ainda está em processo de construção. Por enquanto nós ainda não temos essas instancias constituídas. Mas assim, como eu comentei antes eu percebo que mesmo com toda</p>

	<p>uma semana reunião de colegiado, uma semana reunião pedagógica, uma semana reunião geral do campus. E, a gente um conselho gestor. Esse ano vai passar por uma reformulação, uma nova eleição, porque venceu os dois anos dos conselheiros. O conselho gestor é formado por docentes, técnicos, alunos e representantes da comunidade. Então a gente tem todos os instrumentos aí para fazer uma gestão mais democrática.</p>	<p>algum problema, algumas questões... o próprio diretor leva pra decidir com todo mundo o que deve ser feito. Inclusive o planejamento do campus decidimos juntos, pra onde a gente vai seguir, quais cursos nós vamos ofertar, quais professores nós vamos contratar. Isso ele poderia sentar comigo e decidirmos, mas eu acho que é algo coletivo, por que todo mundo... O campus não é feito dos gestores, somos todos nós que temos que participar. Então a gente precisa saber pra que caminho a gente precisa seguir.</p>	<p>dificuldade nós somos um campus que tenta sempre fazer as coisas coletivamente, decidir coletivamente, discutir coletivamente, numa perspectiva de uma gestão mais democrática. Mais acessível e quem sabe um dia mais horizontal. A hierarquia é importante pra organização das coisas, mas o que eu percebi da minha história de vida que vai além do Instituto Federal é que quando as decisões são coletivas elas são apropriadas por todos e aí nós temos uma maior possibilidade de que isso se concretize, porque todo mundo se percebe responsável por aquilo. Todo mundo que participou da decisão, e mesmo que na hora da decisão tenha sido um consenso ou um voto da maioria e eu fui vencido, mas eu participei daquele processo, eu discuti, eu tive voz e por qualquer circunstância o que eu queria não foi o que foi o que foi decidido, mas eu também estava ali então essa decisão também é minha.</p>
--	--	--	--

BLOCO 4 – SUGESTÕES DE MELHORIA DO PPP			
QUESTÕES	DIRETOR GERAL	DIRETOR DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO	COORDENADOR PEDAGÓGICO
4.1.1. Como o PPP do <i>campus</i> é avaliado? Como é feito o acompanhamento	A gente não fez uma reunião de avaliação ainda. Eu tava esperando para gente começar a revisão. Então, a gente primeiro ia avaliar né, o que foi feito para saber a onde a	Então... É bem nessa questão de que tá na hora da gente avaliar e reavaliar. E acho também que o momento é bom que seja agora, agora que nós já mais ou menos	Ele ainda não foi avaliado. Ele foi avaliado pela Pró Reitoria de Ensino e foram feitas recomendações e nós precisamos rever. Eu imagino que agora na semana pedagógica, um dos processos de

<p>das ações previstas no PPP pela instituição?</p>	<p>gente chegou. Então normalmente a avaliação é feita mais pela gestão se tá indo bem ou não. Não foi passado para comunidade ainda. A gente vai fazer uma reunião com a comunidade. Mostrar quais pontos a gente chegou, o que pode ser feito para melhorar e com base nisso já pensar na construção do próximo. Porque a gente pode ver a onde errou e onde acertou dentro do plano para construir o próximo, tentando diminuir os erros ali dentro dele. Pois por mais que seja um plano muito bom, na minha visão, ele contém falhas. Como qualquer plano inicial, né? A gente tinha um grupo entrando, amadurecendo ainda. Como eu falei, na construção dele eu tinha acabado de entrar no campus. Mas ouvindo todo mundo, a gente conseguiu formar esse PPP. E, eu acho que o próximo vai vim bem melhor, bem mais seguro do que tá sendo colocado ali. Até mesmo porque o campus já chegou num estágio de amadurecimento. A gente completou 5 anos esse ano e com os cursos todos andando. A gente tinha uma previsão de 1200 alunos, hoje a gente tá com 1400, que extrapola a previsão de alunos. A gente tem a previsão de 65 docentes, já tá com 60. Foi chamado 65 infelizmente teve alguns erros e</p>	<p>identificamos o nosso eixo. O nosso eixo até já tem, mas eu falo onde vamos fechar os nosso 45 / 70, 45 técnicos e 70 professores. Isso já tá quase fechando. Por isso é importante? Porque a gente vai definir o que que é o campus São Sebastião concretamente. Os cursos que nós vamos ofertar. E aí isso tem relação com a comunidade. O que que a nossa comunidade precisa? O que a gente colocou no PPP naquela época é isso mesmo? Tá dando certo? A gente tem que adicionar alguma outra coisa? A gente percebeu por exemplo que informática, não sei se no PPP está explicito, mas hoje mais que nunca a gente percebe que a nossa comunidade tem essa demanda. Então a gente vai pensar nisso. Em fortalecer algumas atividades, algumas possibilidades do campus como inclusive deixar o campus aberto não só para os alunos, mas para comunidade, disponibilizar os laboratórios. De trazer a comunidade pra dentro. Por que o nosso intuito é realmente transformar e dar certa forma um empoderamento pra esta comunidade. Nós estamos aqui para somar junto com ela. Então eu acho que vai ser um trabalho muito maior do que as minhas sugestões, acho que muitas questões vão aparecer quando a gente tiver tratando dessa</p>	<p>apropriação do PPP pelos servidores, seja o princípio da sua avaliação e eu percebo que a avaliação... eu ainda não sei muito como fazer, mas é importante que seja uma avaliação propositiva. Uma avaliação no sentido de olhar para o que foi planejado, o que se materializou, de verificar em que medida é isso mesmo que a gente continua querendo, continua percebendo como objetivo do campus, como meta do campus, como relevante para esta comunidade, como algo que diz respeito a este espaço São Sebastião. Para aí partir para... então, a gente retifica esta meta, a gente vai fazer isto mesmo, a gente precisa caminhar mais quantos passos, a gente precisa fazer ajustes, tem alguma coisa que não tinha sido prevista naquele primeiro momento que a gente precisa prevê... Mas não sei ainda como fazer não.</p>
---	--	--	--

	<p>alguns que não tomaram posse. Mas então a gente completou o número de docentes e o de técnicos ainda tá para completar mas a gente completa agora. Então o campus ficaria bem estruturado. E aí se tem um campus estruturado pra construir um documento como esse e até mesmo o PDI e o PPI, fica muito mais simples porque você já tá caminhando né? Vamos pegar no tranco e colocar. Muito mais fácil...</p>	<p>revisão que eu imagino que talvez no próximo semestre a gente consiga efetivamente tocar.</p>	
<p>4.1.2. Quais aspectos facilitaram e quais aspectos dificultaram a concretização ou execução do PPP na instituição?</p>	<p>Então... o que facilitou foi isso de ter ouvido todo mundo. Então como você teve uma visão de todo mundo, cada um se engajando naquilo que ele tinha proposto foi o que facilitou muito a concretização do que tava previsto. Os que não foram concretizados, como eu falei do PROEJA, foi por entaves de debates mesmo, que uma hora não se decidia qual curso, qual era o melhor curso a se propor, outra hora por questões financeiras graves que a gente passou ano passado. Então, era para ter aberto esse ano, a gente segurou um pouco porque estava tendo essa crise que cortou metade do nosso orçamento. E aí teve a resolução do conselho superior proibindo a abertura de novos cursos, visto que estava passando pela revisão do ensino médio e a gente não sabia como ia tratar</p>	<p>Olha, eu acho que o que facilitou foi que na época as pessoas realmente abraçaram a ideia da construção do PPP, não foi uma coisa do tipo: Gente a gente precisa do PPP, vamos construir. Aí faz alguma coisa. Não, foi algo que surgiu: Gente a gente não tem este documento, então vamos todos. Aí começou uma discussão muito mais profunda. Isso realmente ajudou. O que talvez tenha atrapalhado é que nós eramos um campus pequenininho. Então nós temos uma visão pequena perto do que nós temos hoje. Então talvez nessa revisão a gente vai ter um outro olhar porque tem muito mais gente. Mas talvez a quantidade de pessoas tenha dificultado de alguma forma. A gente só vai conseguir avaliar se dificultou, na revisão.</p>	<p>Eu diria que a metodologia de construção coletiva e tentando atingir uma maior parte das pessoas, tentando atingir amplamente a comunidade escolar seria o principal facilitador. No caso do dificultador aqui especificamente, foi o fato de que em alguma medida essas pessoas que forma atingidas, que participaram, não estão mais aqui conosco, por que forma removidas, por que forma redistribuídas, são alunos que se formaram, porque eram pais de alunos que se formaram, então eu vejo isso como um dificultador.</p>

	<p>também o EJA. Então eles proibiram, falaram para segurar um pouco até que se definisse esse novo ensino médio. Então agora que ele já tá andando, a gente já tá com o curso pronto. Trocamos de novo o curso, agora a gente vai abrir na área de Secretariado. Ele já passou por Imagem Pessoal, Administração, Marketing e agora Secretariado. E eu acho que vai ser secretariado mesmo.</p>		
<p>4.1.3. Que sugestões daria para a melhoria do PPP do <i>campus</i> nas etapas da construção, concretização, avaliação e reformulação?</p>	<p>Se fizer da mesma forma que foi feito anteriormente, eu acho que vai sair um PPP muito bom. É... ouvimos todas as partes e com calma, né? Por que às vezes, a gente pode ver aí, tem especialistas em PPP, PDI e PPI e essas coisas, que chega no campus e cobra né? Principalmente em universidades particulares, né? Que eles fazem um plano lá em um mês. E a gente não acredita nisso. Eu acho que tem que ter um amadurecimento, pra todo mundo conhecer a importância do que que é. Do que que é aquele plano, de entender as etapas e aí fazer a construção. Então eu acho que nessa revisão agora, a gente deve gastar em torno de um ano aí pra fazer toda a revisão completa, mas com todos os detalhes que a gente precisa. É... Mas eu acredito que da forma como foi feito o</p>	<p>Eu acho que o caminho seguido foi bom, eu acho que isso de que a gente precisa de uma comissão que seja responsável por consolidar essas ideias. Trazer essas discussões para os grupos e talvez ampliar. Ampliar aí, por exemplo, eu não sei essa questão se os pais foram ouvidos. Se não, ampliar. Ampliar para os pais, ampliar para comunidade. Inclusive aqui em São Sebastião tem a rede Inter setorial que também de repente é outro ponto, que de repente podemos ouvir essa comunidade. Agora que nosso conselho gestor tá formado. Eu não lembro se na época... a gente fez um de 2012, mas eu não sei até que ponto ele atuava efetivamente. Então, trazer também esse conselho gestor para essa discussão, enfim acho que envolver mais todos os atores aí.</p>	<p>Eu acredito que esta perspectiva de uma construção coletiva tem que ser mantida. Tem que ser assim, a base sobre a qual a gente opera. E aí as sugestões para além disso... Eu acho que de tudo que a gente conversou aqui... Essa base de um trabalho coletivo, e meios mais efetivos e... eu não sei se são efetivos assim, meios de chegar aos nossos vizinhos, meios de ampliar as nossas relações com essa comunidade escolar que não é só a comunidade das pessoas que estão dentro da escola, que é a comunidade de São Sebastião. Nós temos muitos trabalhos, muitas atividades, que estão aí associados a esta comunidade. Talvez a gente precise aí se apropriar desses espaços de trabalho com a comunidade para fazer deles também espaços de discussão com a comunidade, dos rumos que a gente quer pro campus. Não sei é uma possibilidade.</p>

	<p>primeiro foi muito acertado. Foi ouvindo toda a comunidade, tendo a participação de todos, com calma, colocando... Entendendo onde o campus estava inserido. E hoje eu acho que com muita propriedade a gente vai construir um PPP com menos falhas. Mas eu acredito que a forma de se construir deve prevalecer a mesma que foi feita desde o primeiro. A gente passar por essa revisão mas mantendo o que foi acertado mesmo que foi essa fase de construção.</p>		
--	--	--	--

Apêndice VIII

QUADRO DE CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

CATEGORIA 1: CONCEPÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

CONHECIMENTO DO PPP	
Entrevistado 1: Sim. Participei da construção. Na época todo mundo que estava no campus...que o campus era pequenininho... então todo mundo fazia parte pra fazer a construção. Foi bem discutido. Foi uma construção bem democrática na verdade do PPP.	
Entrevistado 2: Conheço. É... quando ele foi construído eu já estava no campus. Acho que a comissão deve ter começado a trabalhar em 2014 ou 2013, algo assim. É... mas esse PPP ficou pronto, eu até dei uma olhadinha aqui, em 2016, a data que ele está mesmo. É... A gente teve discussões mas eu não participei diretamente da comissão que estava organizando. Então... eles levaram as discussões para o coletivo e tal para construir esse projeto e depois apresentaram a consolidação dessas ideias do projeto.	
Entrevistado 3: Sim. Por que inclusive, o processo, embora eu não fizesse parte da comissão, não tenha presidido a comissão que conduziu o processo, ele foi um processo que efetivamente se construiu coletivamente. Então, periodicamente a comissão apresentava nas reuniões gerais do campus, o que tinha sido conversado, trazia questões para as reuniões. Então eu lembro que ao longo de 2015, a gente conversou muito sobre o PPP.	
PERSPECTIVA DA CONSTRUÇÃO DO PPP: EMANCIPATÓRIA/REGULATÓRIA	
Entrevistado 1: (...)A gente estava abrindo um curso de licenciatura né? Era um curso de Letras e aí eu acho que ele é um documento obrigatório para os cursos superiores. E aí precisava de ter feito... Mas também, em questão da gestão para auxiliar né... Qual os rumos que o campus ia ter. Por que a gente já tinha o PDI, na época que falava geral do IFB e a gente precisa de um norte pro campus São Sebastião.	
Entrevistado 2: Se não me engano, essa demanda foi levantada pelos professores de pedagogia que perceberam logo a ausência do documento e foram levantar a importância, porque a gente não tem só licenciados, quando chegou essa turma toda chegou gente que não fez faculdade para ser docente então as vezes não tinha essa percepção da necessidade desse documento, então a área de pedagogia começou a trazer mesmo essa reflexão para a construção do PPP.	
Entrevistado 3: Nós fomos um campus de muitas discussões e uma tentativa de um trabalho mais democrático de relações mais horizontais, de decisões coletivas. E, eu acho que chegou um determinado momento que a gente percebeu que se nós não nos planejássemos nós íamos perder o time para algumas coisas e a gente poderia perder oportunidades, a gente poderia tomar decisões inadequadas e que posteriormente iam criar problemas para o campus. Então acho que foi por essa percepção da necessidade de um planejamento. Sendo escola, nós tínhamos um corpo pequeno, que o corpo decente era pequeno na época, mas um grupo de pedagogas muito interessado e	

com um trabalho muito sério. E, aí esse grupo meio que encabeçou, inclusive a presidente da comissão é uma pedagoga, hoje ela está na Coordenação do Curso de Pedagogia no campus. Por que assim... se falar em planejamento em escola é falar em Projeto Político-Pedagógico. E aí eu lembro que inclusive na época a gente começou bem assim... a discutir o que é um Projeto Político-Pedagógico, porque que é político, quais são as implicações disso, por que que é pedagógico, o que que isso quer dizer pro projeto. Eu acho que foi nesse momento que a gente percebeu que ou a gente se planejava ou a gente podia decidir mal os nossos caminhos.

IMPORTÂNCIA DO PPP PARA A GESTÃO E PARA O CAMPUS

Entrevistado 1: Muito importante. Por que dá um norte né? Facilita a vida do gestor, visto que ele foi construído por todo mundo que tava aqui na época. Agora com a expansão talvez fique um pouco mais difícil...

Entrevistado 2: (...) Ele na verdade ele é uma diretriz, vamos dizer assim... a concepção do que queremos para o campus, princípios, valores, um pouco além do que está no PDI. O PDI já fala dos nossos valores, missão, mas eu acho que isso traz para realidade do campus em si. O PPP é mais local, saber o que a gente tem no nosso cenário que é totalmente diferente por exemplo do campus Riacho Fundo ou Samambaia. Cada um tem a sua individualidade.

Entrevistado 3: Eu considero, eu não sei o instrumento em si. Eu considero o processo fundamental. Por que o que eu percebo é que hoje a gente teve uma entrada muito grande de servidores novos e remoções de outros servidores antigos. Então quem construiu, o corpo de servidores hoje, não é o mesmo corpo de servidores que construiu o PPP, embora nós ainda façamos parte do corpo de servidores. Mas naquele momento, para aquele corpo de servidores, o processo de discutir o PPP, de planejar, de ter embates, fazer estudos, ir para os outros segmentos, conversar com os outros segmentos foi fundamental para gente inclusive se apropriar do que estava sendo planejado e garantir que em algum sentido aquilo depois se concretizasse. Então para mim, não tenho bola de cristal para saber se teria sido diferente, mas pra mim eu percebo que muito do que nós fizemos após a construção desse documento foi fundamentado nesse processo de construção. E aí, o documento que nós temos é o PPP, mas eu acho fundamental é esse processo (...)

(...)primeiro que tira a gente do turbilhão do dia a dia e em alguma medida faz com que a gente sente e efetivamente planeje e efetivamente olhe para um horizonte, estabeleça aí algumas metas, alguns caminhos onde a gente quer chegar. (...) Mas para além disso, por se tratar de uma construção coletiva, posteriormente isso facilita o trabalho da gestão, por que toda a comunidade se apropria daquilo e em alguma medida se responsabiliza por aquela materialização, por aquela execução, o fazer acontecer posteriormente (...)

VALORIZAÇÃO DO CONTEXTO

Entrevistado 1: (...) também aproveitou-se um pouco, aí já da época da construção da comissão do que a gente já tinha feito. Que a gente tinha feito uma audiência pública, né? Na época da construção do campus tinha feito uma audiência pública para definir qual os eixos o campus teria. Então aproveitou um pouco desta discussão da audiência para colocar também dentro do PPP, para falar a gente vai seguir por essa área, e esses e esses cursos tem dentro dessa área.

Entrevistado 2: (...) eu não sei se consigo ver algo assim muito diferente porque pra mim o nosso PPP só consolidou o pensamento que nós tínhamos como instituição.

Entrevistado 3: (...) no processo de construção dos cursos integrados, do plano de curso integrado, foi uma comissão grande, a gente no início tentava fazer uma discussão entre os cursos técnicos regulares integrados e os cursos técnicos integrados PROEJA, e foi feita uma discussão ampla de base sobre o que a gente esperava da escola, o que a gente queria para os nossos alunos, o que a gente queria para os nossos professores. No momento de construção do PPP a gente pegou isso que já tinha sido inicialmente discutido, recuperou, colocou de novo em discussão, ratificou. Então a gente tentou não partir do zero, olhar para o que já tava construído, para os processos que já estavam acontecendo no campus e fazer uso deles.

(...) Tem uma coisa que no nosso processo de construção a gente tentou também fazer que era olhar para o que nós já estávamos fazendo e partir disso. Não colocar para nós mesmos horizontes que não tivesse uma ligação com aquilo que já estava acontecendo.

DEFINIÇÃO DAS PRIORIDADES DO PLANO DE ATIVIDADES DO PPP

Entrevistado 1: A comissão definiu alguns critérios como eu falei né? Então ela tinha como base o PDI que já existia na época. Essa discussão anterior da audiência pública que definiu alguns eixos pro campus e depois ela criou a metodologia. Agora como foi feito a comissão que saberia mais aprofundado responder.

Entrevistado 2: Não sei te dizer... Assim o estudo que a comissão fez é acho que quando você for avaliar mesmo o documento tem bastante coisa relevante assim... de entender quem é o nosso público, de entender o que que é a nossa escola, como é a estrutura dela. Então não foi uma coisa assim só para dizer assim... ah existe... Nós vemos a educação dessa forma, nós vemos a aprendizagem dessa forma... Eu acho que tem um cenário aí de avaliar o que que é São Sebastião, o que que são os nossos alunos para poder fazer uma coisa mais amarrada.

Entrevistado 3: Uma coisa que ficou muito clara nesse momento é que já tinha uma infraestrutura e uma estrutura de pessoal minimamente prevista e dentro da qual a gente teria de operar. Então a priorização de alguma coisa em detrimento da outra, em alguns momentos precisou passar por isso. Determinar a oferta de um curso em detrimento do outro, foi feito considerando o número de salas que eu tenho, o número de laboratórios que o campus tem. A perspectiva que nós tínhamos de fazer uma contratação de determinados docentes e não de outros. Então tudo isso foi considerado. Naquele momento acho que a gente não tinha dados concretos a gente tinha dados de realidade do que a gente via acontecendo. Eu sei que forma feitos alguns levantamentos, mas eu não lembro especificamente com relação a essa questão de desempenho, evasão.

(...)tem algumas coisas que a gente acha que seriam lindas e maravilhosas, mas eu não tenho a estrutura, então não adianta colocar isso como meta, não adianta propor isso como programa, se na frente eu não vou conseguir concretizar porque eu não tenho as condições para isto. A muito tempo a gente trabalha assim com esses dados de quem são os nossos servidores, qual é a estrutura, o que nós temos de possibilidades de crescer ou não.

APRESENTAÇÃO/ DIVULGAÇÃO/DISCUSSÃO DO PPP

Entrevistado 1: Sempre quando entra... Igual agora a gente teve a entrada de um número grande de servidores a gente apresentou o PPP, o PDI e o PPI pra eles, para eles se empoderarem né? A gente manda por e-mail também para uma leitura. Agora acabei de enviar de novo para leitura por que a gente já tá pensando nessa atualização dele.

Entrevistado 2: Na época que o PPP ficou pronto teve uma apresentação para o grupo... eu não me lembro de esta nela, mas eu me lembro de ouvir algo de que teria uma apresentação por que documento estava pronto, estava construído (...)

Entrevistado 3: Logo que ele ficou pronto houve um retorno. Mas aí eu percebo que a gente meio que esqueceu... Não é que esqueceu... Ele foi para reitoria... Ele passou um tempo na pró reitoria até ele retornar, por que a pró reitoria deu início ao processo de revisão do PPI, aí segurou o PPP(...)

CATEGORIA 2: PARTICIPAÇÃO NA CONSTRUÇÃO OU REFORMULAÇÃO DO PPP

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PPP/PARTICIPAÇÃO COLETIVA

Entrevistado 1: (...)Teve a comissão, eles definiram alguns critérios, a metodologia para ser construído e aí ficava passando em reuniões, geralmente uma reunião por mês e aí mais na fase final acho que já estava com duas reuniões por mês pra fechar o documento. E aí depois ele foi aprovado em reunião geral do campus.

(...)Na época foi todos os técnicos, docentes e alunos, tinha alunos na comissão também e se eu não me engano teve uma reunião geral que foi chamado os pais dos alunos, para também participar e falar sobre (...)

Entrevistado 2: (...) a versão final que a gente tem tá datado de 2016, e se não me engano a gente começou essas conversas em 2014, quase uns dois anos aí nesse processo. É... com reuniões da comissão que tocava mesmo a construção mas que levava as discussões para as reuniões gerais ou reuniões pedagógicas que a gente faz no campus com todos os servidores... então para que tenha não só a cara dessa comissão, mas de toda a comunidade escolar e sempre tentava ampliar para que... se eu não me engano ouviram os alunos também nesse processo... e aí realmente eu não acompanhei tudo de perto mas eu sei que discussões foram levadas para os outros grupos da comunidade escolar para ser construído o documento.

Entrevistado 3: (...)eu lembro que a comissão tentou fazer uso de instrumentos diversos para tentar atingir os mais variados segmentos. E eu lembro da gente também tentar aproveitar processos que já estavam acontecendo no campus como momentos de discussão e de consulta. Na época a gente estava com a primeira turma de técnico integrado e eu lembro que teve uma reunião de pais né... E a gente falou: Tem uma reunião de pais. Vamos levar o documento pra eles? Eles são um segmento importantíssimo.(...)

(...)A gente estava tentando atingir a comunidade escolar, eu percebo que nós conseguimos atingir os pais. Mas tem uma comunidade aqui do entorno, os nossos vizinhos que a gente não conseguiu chegar tão perto. A gente também conseguiu atingir uma parcela quanto a gente levou o PPP para o conselho gestor, que tem aí representação da comunidade. Mas foi nosso primeiro PPP.

(...)É um Projeto Político-Pedagógico que foi construído coletivamente e tentando dentro do possível atingir um maior número de segmentos. Um Projeto Político-Pedagógico que tivesse sido construído por um grupo de três pessoas em uma sala, não teria esse efeito.

VALORIZAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR E LOCAL NA CONSTRUÇÃO DO PPP

Entrevistado 1: (...)quanto mais visão diferente a gente tiver melhor fica um projeto, né? Por que ele vai ditar os rumos. E aí ele não é da gestão ou de um docente, ele é de toda a comunidade escolar de todo mundo que tá envolvido ali no meio. Então a visão mais aberta... Fica um documento mais seguro e que as

pessoas vão se empoderar mais dele. Ter mais conhecimento, além de exigir o que tá lá dentro daqueles pontos, que sejam cumpridos mesmo pelos gestores.

Entrevistado 2: A participação da comunidade é importante não só do PPP mas na verdade de toda escola e o PPP é um dos documentos. Eu acho que eles precisam... Por que a escola se constrói com todo mundo, não é só gestor, não é só professor, enfim a comunidade vai além né...E aí se todo mundo tiver a consciência do que é esse documento, do que é a escola é muito mais fácil de trabalhar.

Entrevistado 3: (...) a escola não é dos servidores que trabalham aqui dentro ou dos alunos que estão aqui dentro. Nós enquanto servidores da educação, eu diria, a gente está aqui para servir a uma comunidade. Esta escola não é nossa. Esta escola é desta comunidade. Eu sinto falta de uma maior participação da comunidade, por que eu acho que teria sido uma maneira de nos aproximarmos deles e mostra para eles que esse é o nosso objetivo. Estar aqui a serviço desta comunidade.

TIPO DE PARTICIPAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DO PPP

Entrevistado 1: Alguns pontos eu lembro de ter debatido, agora assim pontualmente eu não lembro o que que era. Mas assim, como era um grupo pequeno, a gente tinha aí em torno de 15 docentes só e 10 técnicos... eu acho que nem chegava a 10 técnicos... era um grupo bem pequeno mesmo, então cada um dava uma opinião, a comissão já vinha com algumas coisas já prontas na fase que ela tinha feito de metodologia de construção. E, aí a gente debatia sobre cada ponto, sobre o que a gente queria mesmo dos rumos do campus, principalmente sobre os cursos e alunos que a gente esperava ter aqui.

Entrevistado 2: (...)A minha participação foi mais no grande grupo, eu não me lembro de nenhuma sugestão específica que eu tenha feito. Eu confesso que naquela época eu estava muito atrelada as questões do mestrado e eu participava das discussões mais não tão ativamente como muitas vezes quem estava na gestão do campus (...)

Entrevistado 3: (...) eu estava nas reuniões, mas principalmente acompanhando de fora. Eu acho que foi efetivamente um processo que propiciou muitos encontros e muitas discussões, então eu lembro de participar enquanto comunidade escolar.

MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Entrevistado 1: (...)a gente já tem o grêmio e o centro acadêmico de Letras funcionando. A gente já tem todos os colegiados de cada curso. Então cada curso tem o seu colegiado. A gente tem toda semana reunião de colegiado, aí é uma semana reunião de colegiado, uma semana reunião pedagógica, uma semana reunião geral do campus. E, a gente um conselho gestor. Esse ano vai passar por uma reformulação, uma nova eleição, porque venceu os dois anos dos conselheiros. O conselho gestor é formado por docentes, técnicos, alunos e representantes da comunidade. Então a gente tem todos os instrumentos aí para fazer uma gestão mais democrática.

Entrevistado 2: A gente tem conselho de classe, tem conselho gestor que tem se reunido... o Fernando deve falar um pouquinho sobre isso. Os colegiados ... O grêmio foi constituído no começo desse ano, o pessoal do ensino médio se reuniu para fazer um grêmio estudantil. Já estão inclusive me busca do espaço para eles se organizarem. Há representação estudantil dentro dos colegiados de cursos. E, as reuniões gerais que eu acho que pra mim é bem importante para o campus, que é o espaço onde a gente consegue discutir as coisas do campus. Eu ouvi por exemplo que alguns campi não fazem, mas aqui eu acho que é um espaço muito importante pra gente, por que é lá que a gente discute tudo. Inclusive tem algum problema, algumas questões... o próprio diretor leva

pra decidir com todo mundo o que deve ser feito. Inclusive o planejamento do campus decidimos juntos, pra onde a gente vai seguir, quais cursos nós vamos ofertar, quais professores nós vamos contratar. Isso ele poderia sentar comigo e decidirmos, mas eu acho que é algo coletivo, por que todo mundo... O campus não é feito dos gestores, somos todos nós que temos que participar. Então a gente precisa saber pra que caminho a gente precisa seguir.

Entrevistado 3: Nós temos reuniões colegiadas toda semana. Tem conselho gestor que tá formado, tem aí suas dificuldades de atuação, e de frequência de encontros, e aí eu acho que o Fernando que é o diretor que vai poder te dizer melhor sobre isso que é uma instancia da qual eu não participo. A gente tem um grêmio estudantil dos alunos do técnico integrado, eu acho que eles conseguiram se constituir esse ano e estão aí conversando, fazendo atividades e tentando se entender também enquanto grêmio estudantil, né...Os centros acadêmicos dos cursos superiores ainda está em processo de construção. Por enquanto nós ainda não temos essas instancias constituídas. Mas assim, como eu comentei antes eu percebo que mesmo com toda dificuldade nós somos um campus que tenta sempre fazer as coisas coletivamente, decidir coletivamente, discutir coletivamente, numa perspectiva de uma gestão mais democrática. Mais acessível e quem sabe um dia mais horizontal. A hierarquia é importante pra organização das coisas, mas o que eu percebi da minha história de vida que vai além do Instituto Federal é que quando as decisões são coletivas elas são apropriadas por todos e aí nós temos uma maior possibilidade de que isso se concretize, porque todo mundo se percebe responsável por aquilo. Todo mundo que participou da decisão, e mesmo que na hora da decisão tenha sido um consenso ou um voto da maioria e eu fui vencido, mas eu participei daquele processo, eu discuti, eu tive voz e por qualquer circunstância o que eu queria não foi o que foi o que foi decidido, mas eu também estava ali então essa decisão também é minha.

CATEGORIA3: IMPLEMENTAÇÃO/CONCRETIZAÇÃO/EXECUÇÃO DO PPP

CONCRETIZAÇÃO DO PPP

Entrevistado 1: A maioria do que estava ali previsto como meta, como plano foi colocado em prática. Algumas coisas a gente não conseguiu por entraves. Por exemplo, a gente já tinha previsto o PROEJA e a gente ainda não conseguiu abrir o PROEJA aqui. Mas foram poucos pontos. Assim, eu acho que em torno de 85% do PPP já tenha sido cumprido dentro do prazo que ele pedia, que ele colocava lá que era até 2018 a gente está com o campus com outro cenário. Então eu acho que em torno de 80 a 85% foi cumprido.

(...)não tinha nenhuma meta que extrapolava as condições do campus. Então as metas que forma postas eram metas bem realistas, algumas já previstas no PDI. Então a gente teve esse cuidado de olhar também o que a instituição estava querendo e o que o campus poderia fazer para alcançar aquela meta da instituição.

Entrevistado 2: Eu não sei até que ponto nós conseguimos trabalhar diretamente com o documento, sabe? A gente tem essa concepção, a gente traz isso, eu espero que a nossa atitude seja reflexo desse documento, mas ter ele a mão eu acho

que ainda falta um pouco mais pra ele ser aquela coisa que tá aqui do ladinho pra nortear algumas outras coisas.

(...)Como ele foi bem estudado eu acho que não tem nada muito fora do que é a nossa realidade e das necessidades que nós temos. (...)

Entrevistado 3: (...) a gente conseguiu sim concretizar algumas coisas.

REFLEXOS NA PRÁTICA PEDAGÓGICA

Entrevistado 1: (...) com base na visão que foi colocado ali no PPP, a gente constrói também os nossos planos de cursos (...)

Entrevistado 2: (...) Muita gente que entrou depois não participou de uma discussão. Os valores, o que a escola imagina isso está entre nós. As pessoas que tem chegado tem caminhado no mesmo sentido, mas pra pegar o documento para ler eu acho que isso não foi feito e é uma coisa que nós estamos sentindo necessidade. (...)

(...) Temos desafios todos os dias, mas temos buscado principalmente nas questões da inclusão, dos alunos com necessidades específicas, da diversidade. A gente tem trabalhado com essas temáticas e cada dia um desafio a gente vai vencendo e eu imagino que temos seguido no caminho certo.

Entrevistado 3: (...)Tem algumas coisas que a gente discutiu naquela época, que eu acho que num nível muito profundo estão em alguma medida fundamentando os nossos Planos de Cursos. Coisas do tipo assim: Qual o perfil de alunos que a gente quer formar? Que tipo de trabalho a gente quer desenvolver? Essas discussões eu percebo que elas ainda aparecem, talvez sem muita clareza para as pessoas, quando a gente define algumas coisas na organização dos cursos. Elas estão lá. Elas são fundamento do que a gente está definindo. Embora, me pareça que as pessoas não têm clareza disso.

(...)A gente não realizou um processo de apropriação deste documento. Já fiz algumas tentativas, já me planejei para a reunião pedagógica, aí aparece alguma coisa que a gente tem que resolver na reunião pedagógica. Mas eu acredito que a Semana Pedagógica vai ser usada em parte para isto. Inclusive por que isso é um jeito de fazer com que esse novo grupo de servidores torne-se parte do campus, né? Perceba o que que foi sonhado aqui dentro. O que essas pessoas que construíram essa estrutura onde eles chegaram pensaram, planejaram, acordaram.

AUTONOMIA DA INSTITUIÇÃO

Entrevistado 1: (...) A gente ia discutir a metodologia de revisão do PDI. Então concluído esses documentos a gente parte para revisão do PPP, porque é como um guarda-chuva né? O PDI, o PPI e o PPP para que eles fiquem alinhados. Por que não adianta a gente ter três documentos, cada um falando uma coisa que ao invés de ajudar faz é atrapalhar a vida.

Entrevistado 2: (...) Na época nós falamos que em dois anos iríamos rediscutir e tudo mais. Mas na época o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) não tava pronto, então a gente teve que parar. (...)a reitoria começou a construir o PPI. Então tudo parou em termos de PPP, inclusive na época a PREN falou assim: Esperem para revisão do PPP porque vocês vão ter um novo documento que seria o PPI. O PPI se não e engano foi finalizado no ano passado e aí nós estamos pendentes disso de pegar esse PPI e começar a revisar esse PPP (...)

(...)o instituto como um todo às vezes tem coisas muito maiores que chegam sem olhar para o que é específico. Por isso eu digo, o PPP é algo muito específico. Então nem sei se em todas as decisões ou todas as metas

estão relacionadas ou conseguem seguir a luz, por que inclusive a gente precisava fazer essa revisão do PPP com o PPI, para poder ver inclusive se nós estávamos muito fora do que o PPI dizia.

Entrevistado 3: (...) Ele foi para reitoria... Ele passou um tempo na pró reitoria até ele retornar, por que a pró reitoria deu início ao processo de revisão do PPI, aí segurou o PPP, para inclusive fazer uma orientação com base no que o PPI se tornaria (...)

(...)o PPP normalmente ele estabelece um planejamento do campus, mas nós temos um outro planejamento que tem a ver com o PDI, que hoje ele está chegando para gente, não pronto, mas meio que tem um esqueleto que já tá posto.

PPP COMO INSTRUMENTO DE PLANEAMENTO

Entrevistado 1: (...)esse é um documento primordial. Vai pra além da lei que exige que você tenha para ter um curso superior, mas sim de importância estratégica mesmo do campus pra gente ter um norte. Quando você estiver numa gestão... quando um novo gestor entrar, ele vai ter assim um caminho a seguir que já foi definido anteriormente.

Entrevistado 2: A gente tenta seguir. Porque o que tá ali são... eu ia falar teorias, mas acho que não é essa a palavra... São diretrizes, são caminhos a seguir e a gente traz isso. Na verdade acho que é um pouco mais amplo, eu acho que tem que trazer isso pra pessoa, pra docência, o que que é e isso reflete nas ações. Eu acho que não é só olhar o documento, não é algo muito direto de um link no outro. Eu acho que essa concepção tem que fazer parte do docente ou do servidor, para que isso se reflita dentro das ações.

Entrevistado 3: (...)enquanto um projeto ele tem que ter um planejamento, uma execução e uma avaliação, e uma reorganização daquilo que precisa ser reorganizado. Nós planejamos e eu percebo que nós temos executado, a gente precisa avaliar, a gente precisa reorganizar.

CATEGORIA 4: AVALIAÇÃO DO PPP

CONTRIBUIÇÕES DO PPP PARA INSTITUIÇÃO E PARA GESTÃO

Entrevistado 1: (...)No administrativo ajuda muito como eu falei pois dá um norte para o gestor, mas a questão pedagógica é o principal dele né? Por que ele dá uma visão do que é e de como vai ser feito aquele curso. Ele fala qual a característica do público que a gente quer atender, com base em discussões feitas na região(...) ele embasa da visão de quais os alunos a gente quer que entra, quais os alunos que a gente quer que saia daqui. E, como fazer nesse meio, o aluno que entrou e o aluno que saiu. Então ele dá preparação pedagógica. Um instrumento para os coordenadores de curso para olhar aquilo ali, e falar: Bom, o filtro que a gente tem desses alunos é esse, o recorte é esse, a gente espera que saia um aluno dessa maneira. Então, como trabalhar para que sejam alcançados esses objetivos.

(...)ele dá um norte pros gestores. A gente tem eleições periódicas a cada 4 anos. E, as vezes um gestor ou outro entra com uma nova visão. Só que você tendo um documento, alguma coisa que foi construído pela comunidade, o gestor se embasa naquilo dali para tomar as ações que vão dar continuidade ao projeto do campus. Então esse é um documento primordial.

Entrevistado 2: (...) eu não sei se consigo ver algo assim muito diferente porque pra mim o nosso PPP só consolidou o pensamento que nós tínhamos como instituição. Isso veio só caminhando e se consolidando, mas falar assim que tá muito diferente... Acho que por exemplo uma coisa que a gente consiga ver com mais clareza é a questão do NAPNE por exemplo. Isso que é uma coisa que a gente colocou da inclusão. Hoje a gente consegue dar mais voz e fazer o

Napne participar mais. A gente falava muito também sobre diversidade, então os projetos de extensão de alguns professores aparecem mais.

(...) com o estudo que foi feito do que que é São Sebastião, do que que a nossa comunidade precisa, do que que são os nossos alunos eu acho que nós realmente nos unimos pela causa de fazer uma diferença aqui dentro da comunidade de São Sebastião.

(...) Conseguimos dar atenção aos alunos que precisam de uma maior atenção, mas eu acho que a gente não pode parar por aí. (...)

Entrevistado 3: Eu considero que algumas coisas foram fortalecidas sim. Por causa disso... Por que algumas coisas em relação aos rumos e as decisões, o que a gente esperava enquanto organização do campus e a relação do campus com essa comunidade, acho que por causa dessa clareza, depois fomos capazes de insistir, em algumas coisas, de lutar por algumas coisas junto as outras instancias da instituição. Agora tem umas aí que... autonomia financeira por exemplo é uma coisa difícil. Mas eu percebo que na hora de fazer algumas priorizações, é uma coisa que eu percebo que não está clara. Está lá no fundo, de alguma forma fundamentando. Parte do que nós discutimos fundamenta decisões e priorizações.

ASPECTOS FACILITADORES DA CONCRETIZAÇÃO DO PPP

Entrevistado 1: (...)o que facilitou foi isso de ter ouvido todo mundo. Então como você teve uma visão de todo mundo, cada um se engajando naquilo que ele tinha proposto foi o que facilitou muito a concretização do que tava previsto.

Entrevistado 2: (...) o que facilitou foi que na época as pessoas realmente abraçaram a ideia da construção do PPP, não foi uma coisa do tipo: Gente a gente precisa do PPP, vamos construir. Aí faz alguma coisa. Não, foi algo que surgiu: Gente a gente não tem este documento, então vamos todos. Aí começou uma discussão muito mais profunda. Isso realmente ajudou.

Entrevistado 3: Eu diria que a metodologia de construção coletiva e tentando atingir uma maior parte das pessoas, tentando atingir amplamente a comunidade escolar seria o principal facilitador.

REVISÃO/REFORMULAÇÃO DO PPP

Entrevistado 1: (...) a gente já tá pensando nessa atualização dele. Por que ele já tá bem desatualizado mesmo, por isso que algumas coisas foram cumpridas e outras não. Algumas metas a gente conseguiu alcançar, agora gente tem que rever essas metas pro próximo cenário.

(...)normalmente a avaliação é feita mais pela gestão se tá indo bem ou não. Não foi passado para comunidade ainda. A gente vai fazer uma reunião com a comunidade. Mostrar quais pontos a gente chegou, o que pode ser feito para melhorar e com base nisso já pensar na construção do próximo. Porque a gente pode ver a onde errou e onde acertou dentro do plano para construir o próximo, tentando diminuir os erros ali dentro dele.

Entrevistado 2: (...) nós estamos pendentes disso de pegar esse PPI e começar a revisar esse PPP (...) isso surgiu não só com a gestão mas também com os professores, com a necessidade de discutir esse nosso PPP que acabou ficando guardado. (...)Então a ideia é fazer essa discussão já pensado na reformulação. Não só discutir por discutir, mas o que que tá aqui que mudou, porque nós mudamos muito desde 2016 para cá. Então é ver o que precisa ser alterado no documento. Eu acho que esse é o nosso passo adiante.

(...)tá na hora da gente avaliar e reavaliar. E acho também que o momento é bom que seja agora, agora que nós já mais ou menos identificamos o nosso eixo. O nosso eixo até já tem, mas eu falo onde vamos fechar os nosso 45 / 70, 45 técnicos e 70 professores. Isso já tá quase fechando. Por isso é

importante? Porque a gente vai definir o que que é o campus São Sebastião concretamente. Os cursos que nós vamos ofertar. E aí isso tem relação com a comunidade. O que que a nossa comunidade precisa? O que a gente colocou no PPP naquela época é isso mesmo? Tá dando certo? A gente tem que adicionar alguma outra coisa? A gente percebeu por exemplo que informática, não sei se no PPP está explícito, mas hoje mais que nunca a gente percebe que a nossa comunidade tem essa demanda. Então a gente vai pensar nisso. Em fortalecer algumas atividades, algumas possibilidades do campus como inclusive deixar o campus aberto não só para os alunos, mas para comunidade, disponibilizar os laboratórios. De trazer a comunidade pra dentro. Por que o nosso intuito é realmente transformar e dar certa forma um empoderamento pra esta comunidade. Nós estamos aqui para somar junto com ela. Então eu acho que vai ser um trabalho muito maior do que as minhas sugestões, acho que muitas questões vão aparecer quando a gente tiver tratando dessa revisão que eu imagino que talvez no próximo semestre a gente consiga efetivamente tocar.

Entrevistado 3: Ele ainda não foi avaliado. Ele foi avaliado pela Pró Reitoria de Ensino e foram feitas recomendações e nós precisamos rever. Eu imagino que agora na semana pedagógica, um dos processos de apropriação do PPP pelos servidores, seja o princípio da sua avaliação e eu percebo que a avaliação... eu ainda não sei muito como fazer, mas é importante que seja uma avaliação propositiva. Uma avaliação no sentido de olhar para o que foi planejado, o que se materializou, de verificar em que medida é isso mesmo que a gente continua querendo, continua percebendo como objetivo do campus, como meta do campus, como relevante para esta comunidade, como algo que diz respeito a este espaço São Sebastião. Para aí partir para... então, a gente retifica esta meta, a gente vai fazer isto mesmo, a gente precisa caminhar mais quantos passos, a gente precisa fazer ajustes, tem alguma coisa que não tinha sido prevista naquele primeiro momento que a gente precisa prevê...

SUGESTÕES DE MELHORIA

Entrevistado 1: Se fizer da mesma forma que foi feito anteriormente, eu acho que vai sair um PPP muito bom. É... ouvimos todas as partes e com calma, né? Por que às vezes, a gente pode ver aí, tem especialistas em PPP, PDI e PPI e essas coisas, que chega no campus e cobra né? Principalmente em universidades particulares, né? Que eles fazem um plano lá em um mês. E a gente não acredita nisso. Eu acho que tem que ter um amadurecimento, pra todo mundo conhecer a importância do que que é. Do que que é aquele plano, de entender as etapas e aí fazer a construção. Então eu acho que nessa revisão agora, a gente deve gastar em torno de um ano aí pra fazer toda a revisão completa, mas com todos os detalhes que a gente precisa.

Entrevistado 2: Eu acho que o caminho seguido foi bom, eu acho que isso de que a gente precisa de uma comissão que seja responsável por consolidar essas ideias. Trazer essas discussões para os grupos e talvez ampliar. Ampliar aí, por exemplo, eu não sei essa questão se os pais foram ouvidos. Se não, ampliar. Ampliar para os pais, ampliar para comunidade. Inclusive aqui em São Sebastião tem a rede Inter setorial que também de repente é outro ponto, que de repente podemos ouvir essa comunidade. Agora que nosso conselho gestor tá formado. Eu não lembro se na época... a gente fez um de 2012, mas eu não sei até que ponto ele atuava efetivamente. Então, trazer também esse conselho gestor para essa discussão, enfim acho que envolver mais todos os atores aí.

Entrevistado 3: Eu acredito que esta perspectiva de uma construção coletiva tem que ser mantida. Tem que ser assim, a base sobre a qual a gente opera. E aí as sugestões para além disso... Eu acho que de tudo que a gente conversou aqui... Essa base de um trabalho coletivo, e meios mais efetivos e... eu não sei se são efetivos assim, meios de chegar aos nossos vizinhos, meios de ampliar as nossas relações com essa comunidade escolar que não é só a comunidade das pessoas que estão dentro da escola, que é a comunidade de São Sebastião. Nós temos muitos trabalhos, muitas atividades, que estão aí associados a esta comunidade. Talvez a gente precise aí se apropriar desses espaços de trabalho com a comunidade para fazer deles também espaços de discussão com a comunidade, dos rumos que a gente quer pro campus. Não sei é uma possibilidade.

Apêndice IX

DADOS EXTRAÍDOS DO QUESTIONÁRIO DOS SERVIDORES

BLOCO 1 – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Faixa de idade	Nº de respostas	Percentual
Menos de 20 anos	0	0 %
De 20 a 30 anos	3	20%
De 30 a 40 anos	9	60%
De 40 a 50 anos	3	20%
Mais de 50 anos	0	0%

Sexo	Nº de respostas	Percentual
Masculino	4	26,7%
Feminino	11	73,3%

Escolaridade	Nº de respostas	Percentual
Ensino Médio	0	0
Ensino Superior	6	40%
Mestrado	7	46,7%
Doutorado	2	13,3%
Pós doutorado	0	0

Tipo de curso da Graduação	Número de respostas	Percentual
Bacharelado	6	40%
Licenciatura	9	60%
Tecnólogo	0	0

Área de Formação	Nº de respostas	Percentual
Administração	1	6,7%
Ciências Econômicas	1	6,7%
Ciências Contábeis	1	6,7%
Ciências Sociais	1	6,7%
Direito e Administração	1	6,7%
Pedagogia	5	33,3%
Pedagogia e Educação Ambiental	1	6,7%
Secretariado Executivo	1	6,7%
Secretariado Executivo e Administração	1	6,7%
Sociologia e Economia	1	6,7%
Saúde	1	6,7%

Cargo que ocupa no IFB	Nº de respostas	Percentual
Docente	10	66,7%
Técnico Administrativo em Educação	5	33,3%

Tempo de serviço no 66campus	Nº de respostas	Percentual
Menos de 1 ano	4	26,7%
1 ano	1	6,7%
2 anos	4	26,7%
De 3 a 4 anos	4	26,7%
Mais de 5 anos	2	13,3 %

Função de gestão	Nº de respostas	Percentual
Servidores que já ocuparam função de gestão no <i>campus</i>	8	53,3%
Servidores que não ocuparam função de gestão no <i>campus</i>	7	46,7%

BLOCO 2 – QUESTÕES RELATIVAS A CONCEPÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Conhecimento do Projeto Político-Pedagógico do <i>campus</i>	Nº de respostas	Percentual
Sim	6	40%
Não	7	46,7%
Conheço parcialmente	2	13,3%

Como os servidores que conhecem ou conhecem parcialmente o PPP tomaram conhecimento do documento	Nº de respostas	Percentual
Foi membro da comissão de construção do documento.	2	22,2%
Participou das reuniões de discussão do PPP.	1	11,1%
O PPP foi apresentado para comunidade escolar em reuniões pedagógicas.	2	22,2%
O PPP foi apresentado e discutido com a comunidade escolar em reuniões pedagógicas	1	11,1%
Consultou o PPP disponível no site, biblioteca, ou outro meio.	3	33,3%
Solicitou o documento para consulta para equipa gestora.	3	33,3%
Outros	1	11,1%

Como os servidores que não conhecem o PPP justificam o desconhecimento	Nº de respostas	Percentual
Por falta de tempo	1	14,3%
Por não ter sentido necessidade	0	0
Por não conhecer a importância do documento	0	0
Por falta de divulgação	3	42,9%

O documento não se encontra disponível para acesso no site	1	14,3%
Pouco tempo de trabalho na instituição	1	14,3%
Não teve interesse	1	14,3%

Como os servidores definem o Projeto Político-Pedagógico	Nº de respostas	Percentual
Um documento burocrático elaborado para cumprir uma determinação legal prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB (Lei Nº 9.394/96), que apenas formaliza o que já existe na instituição e não introduz inovação.	1	6,7%
Um instrumento de planeamento que orienta o futuro da instituição, revela a identidade da escola e contribui para o direcionamento das práticas educativas.	14	93,3%

Como os servidores definem o Projeto Político-Pedagógico do campus	Nº de respostas	Percentual
Um documento burocrático elaborado para cumprir uma determinação legal prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB (Lei Nº 9.394/96), que apenas formaliza o que já existe na instituição e não introduz inovação.	2	13,4%
Um instrumento de planeamento que orienta o futuro da instituição, revela a identidade da escola e contribui para o direcionamento das práticas educativas.	13	86,7%

O PPP é um documento importante e necessário para o campus.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	0	0
Discordo parcialmente	0	0
Não concordo nem discordo	0	0
Concordo parcialmente	2	13,3%
Concordo totalmente	13	86,7%

O PPP é divulgado pela equipa gestora e discutido com a comunidade escolar.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	7	46,7%
Discordo parcialmente	4	26,7%
Não concordo nem discordo	2	13,3%
Concordo parcialmente	2	13,3%
Concordo totalmente	0	0

BLOCO 2 – QUESTÕES RELATIVAS A PARTICIPAÇÃO NA CONSTRUÇÃO OU REFORMULAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Tipo de participação na construção do PPP	Nº de respostas	Percentual
Não participei da construção ou reformulação do PPP da instituição	11	73,4%
Apenas estava presente nas reuniões, mas não participei das discussões	2	13,3%
Participei das discussões verbalizando minhas ideias e experiências.	0	0
Participei por meio de uma representação, onde as minhas ideias foram levadas a discussão por meio de uma representante escolhido pelo grupo.	0	0
Participei ativamente das tomadas de decisões, compartilhando responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como coletividade.	0	0
Estava presente nas discussões do PPP, ofereci ideias e opiniões, expressei meu pensamento, analisei as situações, envolvi-me de forma comprometida com os encaminhamentos e ações necessárias e adequadas para efetivação das decisões tomadas.	2	13,3%

A gestão do <i>campus</i> valoriza a sua participação no processo de construção e implementação do PPP.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	4	26,7%
Discordo parcialmente	0	0
Não concordo nem discordo	4	26,7%
Concordo parcialmente	6	40%
Concordo totalmente	1	6,7%

O <i>campus</i> possui mecanismos de participação de gestão democrática em funcionamento e que participam ativamente das decisões da instituição.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	1	6,7%
Discordo parcialmente	3	20%
Não concordo nem discordo	1	6,7%
Concordo parcialmente	7	46,7%
Concordo totalmente	3	20%

**BLOCO 3: IMPLEMENTAÇÃO / CONCRETIZAÇÃO / EXECUÇÃO DO PROJETO
POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

O <i>campus</i> tem conseguido concretizar o seu Projeto Político-Pedagógico, ou seja, o PPP foi colocado em prática.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	3	20%
Discordo parcialmente	2	13,3%
Não concordo nem discordo	6	40%
Concordo parcialmente	4	26,7%
Concordo totalmente	0	0

As metas e prioridades estabelecidas no PPP são realistas e compatíveis com as necessidades do <i>campus</i>.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	0	0
Discordo parcialmente	0	0
Não concordo nem discordo	10	66,7%
Concordo parcialmente	4	26,7%
Concordo totalmente	1	6,7%

As decisões estratégicas do <i>campus</i> são guiadas pelas metas e prioridades estabelecidas no PPP.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	2	13,3%
Discordo parcialmente	3	20%
Não concordo nem discordo	5	33,3%
Concordo parcialmente	5	33,3%
Concordo totalmente	0	0

O PPP é um referencial para as ações dos gestores, servidores, professores e toda comunidade escolar.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	2	13,3%
Discordo parcialmente	3	20%
Não concordo nem discordo	5	33,3%
Concordo parcialmente	5	33,3%
Concordo totalmente	0	0

Você utiliza o PPP no decorrer no ano letivo para subsidiar o desenvolvimento de suas atribuições, seguindo as diretrizes e fundamentos propostos.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	7	46,7%
Discordo parcialmente	1	6,7%
Não concordo nem discordo	4	26,7%
Concordo parcialmente	3	20%
Concordo totalmente	0	0

Existe relação entre o PPP e os outros documentos orientadores do planejamento do <i>campus</i> em âmbito institucional (PDI, PPI, Estatuto do IFB e Regimento Geral).	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	1	6,7%
Discordo parcialmente	1	6,7%
Não concordo nem discordo	6	40%
Concordo parcialmente	6	40%
Concordo totalmente	1	6,7%

Existe relação entre o PPP e os outros documentos de planejamento orientadores do <i>campus</i> a nível local (planos de cursos, planos de ensino, planos de aula, regimento interno).	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	2	13,3%
Discordo parcialmente	1	6,7%
Não concordo nem discordo	5	33,3%
Concordo parcialmente	6	40%
Concordo totalmente	1	6,7%

O PPP favorece o desenvolvimento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras do <i>campus</i>.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	2	13,3%
Discordo parcialmente	1	6,7%
Não concordo nem discordo	6	40%
Concordo parcialmente	3	20%
Concordo totalmente	3	20%

O processo de implantação do PPP alterou os processos de trabalho no <i>campus</i>.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	3	20%
Discordo parcialmente	2	13,3%
Não concordo nem discordo	9	60%
Concordo parcialmente	1	6,7%
Concordo totalmente	0	0

É possível perceber mudanças nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros do <i>campus</i> antes e depois da construção do PPP.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	4	26,7%
Discordo parcialmente	1	6,7%
Não concordo nem discordo	8	53,3%
Concordo parcialmente	2	13,3%
Concordo totalmente	0	0

O PPP favoreceu o trabalho coletivo contribuindo para ações mais conscientes e organizadas no <i>campus</i>.	Nº de respostas	Percentual
---	-----------------	------------

Discordo totalmente	2	13,3%
Discordo parcialmente	2	13,3%
Não concordo nem discordo	7	46,7%
Concordo parcialmente	3	20%
Concordo totalmente	1	6,7%

O PPP contribuiu para reflexão sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas no <i>campus</i>.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	2	13,3%
Discordo parcialmente	2	13,3%
Não concordo nem discordo	7	46,7%
Concordo parcialmente	4	26,7%
Concordo totalmente	0	0

O PPP favoreceu a autonomia relativa do <i>campus</i>, onde as suas decisões e ações passaram a ser guiadas pelas necessidades e especificidades locais, porém sem deixar de considerar as diretrizes gerais dos documentos norteadores do IFB e a legislação vigente.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	2	13,3%
Discordo parcialmente	1	6,7%
Não concordo nem discordo	6	40%
Concordo parcialmente	3	20%
Concordo totalmente	3	20%

BLOCO 4: AVALIAÇÃO DO PPP

Considera que o Projeto Político-Pedagógico trouxe contribuições para o <i>campus</i>? Se sim, quais contribuições?	Nº de respostas	Percentual	Fatores
Sim	6	40%	<ul style="list-style-type: none"> - Norteia as ações e trabalhos do <i>campus</i>; - Contribuiu para uma reflexão conjunta de docentes, discentes e comunidade escolar sobre as concepções de educação que queríamos à época; - Orienta o <i>campus</i> quanto ao planejamento de suas metas; - Momento de reflexão das práticas desenvolvidas pelos docentes; - Envolvimento dos docentes nos processos decisórios.
Não	2	13,3%	- Não vê o PPP sendo considerado na condução das atividades do <i>campus</i> .

Não souberam responder	7	46,7%	- Pouco tempo de trabalho no <i>campus</i> ; - Não conhece o PPP.
------------------------	---	-------	--

Aspectos que facilitaram a concretização ou execução do PPP no *campus* de acordo com a percepção dos servidores:

- O fato do *campus* ser aberto às mudanças educacionais;
- Os gestores terem ferramentas para realizar o que está previsto no documento;
- Interação da gestão com os colegiados;
- Atuação da coordenação pedagógica;
- A coesão de um pequeno grupo de professores mais antigos que são persistentes em trabalhar no que foi planejado.

Aspectos que dificultaram a concretização ou execução do PPP do *campus* de acordo com a percepção dos servidores:

- Após a construção do PPP, o documento ficou parado;
- Rotatividade de servidores;
- A falta de interesse das pessoas em conhecer e se adaptar ao PPP;
- O fato do PPP ter sido engavetado pela gestão da época da construção do documento por causa de uma determinação da Reitoria;
- Desconhecimento do documento;
- Mudanças de pessoal;
- Rotatividade de servidores;
- Centralização do processo decisório.

Sugestões de melhoria para o PPP do *campus*:

- O documento ser mais trabalhado com os docentes e técnicos;
- Todos serem ouvidos e ter suas opiniões respeitadas nas discussões;
- Discussões do PPP nas reuniões;
- Desengavetar o PPP e trazê-lo para as discussões para que todos se apropriem do documento;
- Reconstruir o PPP;
- Que a Reitoria, por meio da PREN incentivasse cada *campus* a construir o seu PPP;
- Reformular o PPP;
- Reconstrução do documento durante as reuniões pedagógicas;
- Revisão do documento;
- Apresentação para a nova equipe de docentes e atualização das metas;
- Existência de momentos de planejamento coletivo concreto;
- Discussão do PPP nas reuniões de colegiado, tanto para conhecimento do documento quanto para reformulações necessárias;
- Ampla discussão do documento com toda comunidade escolar;
- Ampla divulgação do PPP e disponibilização do documento nos meios de comunicação oficial;
- Que ele seja de fato implementado.

Apêndice X

DADOS EXTRAÍDOS DO QUESTIONÁRIO DOS ESTUDANTES

BLOCO 1 – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Faixa de idade	Nº de respostas	Percentual
Menos de 15 anos	0	0
15 a 20 anos	4	50%
20 a 30 anos	2	25%
30 a 40 anos	1	12,5%
Mais de 40 anos	1	12,5%

Sexo	Nº de respostas	Percentual
Masculino	2	25%
Feminino	6	75%

Curso	Nº de respostas	Percentual
Técnico Subsequente	2	25%
Técnico Integrado ao Ensino Médio	2	25%
Superior	4	50%

Há quanto tempo estuda no campus.	Nº de respostas	Percentual
1 ano	4	50%
2 anos	1	12,5%
3 anos	1	12,5%
4 anos	1	12,5%
Mais de 4 anos	1	12,5%

Participa ou já participou de representação estudantil no campus.	Nº de respostas	Percentual
Sim	4	50%
Não	4	50%

BLOCO 2 – QUESTÕES RELATIVAS A CONCEPÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Conhecimento do PPP	Nº de respostas	Percentual
Sim	2	25%
Não	4	50%
Conheço parcialmente	2	25%

Como os estudantes que responderam sim ou conhecem parcialmente, tomaram conhecimento do PPP.	Nº de respostas	Percentual
---	-----------------	------------

Foi membro da comissão de construção ou reformulação do PPP.	1	25%
Participou das reuniões de discussão do PPP.	0	0
O PPP foi apresentado para comunidade escolar em reuniões pedagógicas.	0	0
O PPP foi apresentado e discutido com a comunidade escolar em reuniões pedagógicas.	1	25%
Consultou o PPP disponível no site, biblioteca, ou outro meio.	1	25%
Você solicitou para equipa gestora o documento para consulta.	0	0
Outros	1	25%

Como os estudantes que não conhecem o PPP justificam o desconhecimento	Nº de respostas	Percentual
Por falta de tempo.	0	0
Por não ter sentido necessidade.	0	0
Por não conhecer a importancia deste documento.	1	25%
Por falta de divulgação.	3	75%%
Outro	0	0

Como os estudantes definem o PPP	Nº de respostas	Percentual
Um documento burocrático elaborada para cumprir uma determinação legal prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB (Lei Nº 9.394/96),, que apenas formaliza o que já existe na instituição e não introduz inovação.	0	0
Um instrumento de planeamento que orienta o futuro da instituição, revela a identidade da escola e contribui para o direcionamento das práticas educativas.	8	100%

Como os estudantes definem o PPP do <i>campus</i>	Nº de respostas	Percentual
Um documento burocrático elaborada para cumprir uma determinação legal prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB (Lei Nº 9.394/96),, que apenas formaliza o que já existe na instituição e não introduz inovação.	1	12,5%
Um instrumento de planeamento que orienta o futuro da instituição, revela a identidade da escola e contribui para o direcionamento das práticas educativas.	7	87,5%

O PPP é um documento importante e necessário para o <i>campus</i>.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	1	12,5%
Discordo parcialmente	0	0
Não concordo nem discordo	2	25%

Concordo parcialmente	0	0
Concordo totalmente	5	62,5%

O PPP é divulgado pela equipa gestora e discutido com a comunidade escolar.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	2	25%
Discordo parcialmente	1	12,5%
Não concordo nem discordo	3	37,5%
Concordo parcialmente	2	25%
Concordo totalmente	0	0

BLOCO 2 – QUESTÕES RELATIVAS A PARTICIPAÇÃO NA CONSTRUÇÃO OU REFORMULAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Tipo de participação na construção ou reformulação do PPP	Nº de respostas	Percentual
Não participei da construção ou reformulação do PPP da instituição.	6	75%
Apenas estava presente nas reuniões, mas não participei das discussões.	2	25%
Participei das discussões verbalizando minhas ideias e experiências.	0	0
Participei por meio de uma representação, onde as minhas ideias foram levadas a discussão por meio de uma representante escolhido pelo grupo.	0	0
Participei ativamente das tomadas de decisões, compartilhando responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como coletividade.	0	0
Estava presente nas discussões do PPP, ofereci ideias e opiniões, expressei meu pensamento, analisei as situações, envolvi-me de forma comprometida com os encaminhamentos e ações necessárias e adequadas para efetivação das decisões tomadas.	0	0
Outro	0	0

Considera que a gestão do <i>campus</i> valoriza a sua participação no processo de construção e implementação do PPP de demais decisões da instituição.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	0	0
Discordo parcialmente	1	12,25%
Não concordo nem discordo	4	50%
Concordo parcialmente	2	25%
Concordo totalmente	1	12,5%

O <i>campus</i> possui mecanismos de participação de gestão democrática (colegiados,	Nº de respostas	Percentual
---	-----------------	------------

representação estudantil, grêmios, conselho gestor, conselho de classe) em funcionamento e que participam ativamente das decisões da instituição.		
Discordo totalmente	0	0
Discordo parcialmente	1	12,5%
Não concordo nem discordo	2	25%
Concordo parcialmente	2	25%
Concordo totalmente	3	37,5%

BLOCO 3: IMPLEMENTAÇÃO / CONCRETIZAÇÃO / EXECUÇÃO DO PPP

O campus tem conseguido concretizar o seu PPP, ou seja, o PPP foi colocado em prática.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	2	25%
Discordo parcialmente	0	0
Não concordo nem discordo	2	25%
Concordo parcialmente	4	50%
Concordo totalmente	0	0

As metas e prioridades estabelecidas no PPP são realistas e compatíveis com as necessidades da instituição.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	1	12,5%
Discordo parcialmente	0	0
Não concordo nem discordo	3	37,5%
Concordo parcialmente	2	25%
Concordo totalmente	2	25%

As decisões estratégicas do campus são guiadas pelas metas e prioridades estabelecidas no PPP.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	1	12,5%
Discordo parcialmente	0	0
Não concordo nem discordo	3	37,5%
Concordo parcialmente	2	25%
Concordo totalmente	2	25%

O PPP é um referencial para a comunidade escolar.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	2	25%
Discordo parcialmente	0	0
Não concordo nem discordo	2	25%
Concordo parcialmente	0	0
Concordo totalmente	4	50%

O PPP é consultado no decorrer do ano letivo.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	2	25%
Discordo parcialmente	0	0
Não concordo nem discordo	4	50%
Concordo parcialmente	2	25%
Concordo totalmente	0	0

Existe relação entre o PPP e os outros documentos orientadores do planejamento da instituição.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	2	25%
Discordo parcialmente	0	0
Não concordo nem discordo	4	50%
Concordo parcialmente	0	0
Concordo totalmente	2	25%

O PPP favorece o desenvolvimento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras do <i>campus</i>.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	0	0
Discordo parcialmente	1	12,5%
Não concordo nem discordo	2	25%
Concordo parcialmente	1	12,5%
Concordo totalmente	4	50%

O <i>campus</i> tem conseguido concretizar o plano de ação ou plano de atividades previsto no PPP.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	1	12,5%
Discordo parcialmente	1	12,5%
Não concordo nem discordo	3	37,5%
Concordo parcialmente	2	25%
Concordo totalmente	1	12,5%

Os docentes e servidores do <i>campus</i> seguem as diretrizes e fundamentos propostos no PPP.	Nº de respostas	Percentual
Discordo totalmente	1	12,5%
Discordo parcialmente	1	12,5%
Não concordo nem discordo	5	62,5%
Concordo parcialmente	0	0
Concordo totalmente	1	12,5%

BLOCO 4: AVALIAÇÃO DO PPP

Considera que o Projeto Político-Pedagógico trouxe contribuições para	Nº de respostas	Percentual	Fatores
--	-----------------	------------	---------

o campus? Se sim, quais contribuições?			
Sim	3	37,5%	- Maior planeamento; - Idealização de projetos de extensão; - Maior investimento para o <i>campus</i> .
Não	1	12,5%	
Não souberam responder	4	50%	

Aspectos que facilitaram a concretização ou execução do PPP no *campus* de acordo com a percepção dos estudantes:

- Participação dos discentes.

Aspectos que dificultaram a concretização ou execução do PPP do *campus* de acordo com a percepção dos estudantes:

- Financeiro;
- Responsabilidade e compromisso para seguir com rigor.

Sugestões de melhoria para o PPP do *campus*:

- Maior divulgação do PPP para conhecimento de todos;
- Participação dos alunos;
- Que todos sigam com comprometimento o PPP.