

Construindo espaços de participação: A dinâmica da gestão escolar na educação profissional e tecnológica sob a ótica de um campus do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG)

Building spaces for participation: The dynamics of school management in professional and technological education from the perspective of an IFMG campus

Construyendo espacios de participación: La dinámica de la gestión escolar en la educación profesional y tecnológica desde la perspectiva de un campus del IFMG

Recebido: 11/03/2026 | Revisado: 17/03/2026 | Aceitado: 18/03/2026 | Publicado: 19/03/2026

Emerson Tiago Rodrigues Vasconcelos

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5259-9979>

Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, Brasil

E-mail: emerson.vasconcelos@educacao.mg.gov.br

Claudiney Nunes de Lima

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7665-9774>

Universidade Federal de São João Del-Rei, Brasil

E-mail: pleudiney@ufsj.edu.br

Resumo

Este estudo investiga a influência da gestão democrática, conforme prevista na LDB (Lei nº 9.394/96), sobre a autonomia e a participação docente no IFMG, no contexto da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Com abordagem qualitativa e exploratória, foram aplicados questionários semiestruturados a docentes para compreender suas percepções acerca da autonomia pedagógica, do engajamento em espaços colegiados e do suporte oferecido pela gestão institucional. A análise, realizada por meio de técnicas de análise de conteúdo (Bardin, 2016) e estatística descritiva, evidenciou que, embora existam mecanismos formais de participação, como conselhos e colegiados, ainda persistem desafios relacionados à burocracia, centralização de decisões e à fragilidade de uma cultura colaborativa. Fundamentado em Libâneo (2001) e Paro (2012), o estudo ressalta a importância de fortalecer a gestão democrática como estratégia para ampliar a corresponsabilidade docente e promover inovação pedagógica, sugerindo ações como revisão de estruturas hierárquicas e formação continuada crítica. Conclui-se que a efetivação de práticas democráticas é fundamental para alinhar a gestão escolar às demandas docentes e aos princípios da EPT, contribuindo para a qualidade social da educação.

Palavras-chave: Gestão democrática; Educação Profissional e Tecnológica (EPT); Autonomia docente; Participação docente; Inovação pedagógica.

Abstract

This study examines the influence of democratic management, as established by the LDB (Law No. 9.394/96), on teacher autonomy and participation at IFMG, within the context of Professional and Technological Education (EPT). Using a qualitative and exploratory approach, semi-structured questionnaires were applied to teachers to understand their perceptions of pedagogical autonomy, engagement in collegiate bodies, and support provided by institutional management. The analysis, conducted through content analysis techniques (Bardin, 2016) and descriptive statistics, revealed that, despite the existence of formal participation mechanisms such as councils and collegiate bodies, challenges remain, including bureaucracy, centralized decision-making, and the fragility of a collaborative culture. Grounded in Libâneo (2001) and Paro (2012), the study highlights the need to strengthen democratic management as a strategy to enhance teacher responsibility and foster pedagogical innovation, proposing measures such as revising hierarchical structures and promoting critical continuing education. The study concludes that consolidating democratic practices is essential to align school management with teacher needs and EPT principles, contributing to the social quality of education.

Keywords: Democratic management; Professional and Technological Education (EPT); Teacher autonomy; Teacher participation; Pedagogical innovation.

Resumen

Este estudio investiga la influencia de la gestión democrática, conforme lo previsto en la LDB (Ley n.º 9.394/96), sobre la autonomía y la participación docente en el IFMG, en el contexto de la Educación Profesional y Tecnológica (EPT). Con un enfoque cualitativo y exploratorio, se aplicaron cuestionarios semiestructurados a docentes para comprender sus percepciones acerca de la autonomía pedagógica, el compromiso en espacios colegiados y el apoyo ofrecido por la gestión institucional. El análisis, realizado mediante técnicas de análisis de contenido (Bardin, 2016) y estadística descriptiva, evidenció que, aunque existen mecanismos formales de participación, como consejos y colegiados, aún persisten desafíos relacionados con la burocracia, la centralización de decisiones y la fragilidad de una cultura colaborativa. Fundamentado en Libâneo (2001) y Paro (2012), el estudio resalta la importancia de fortalecer la gestión democrática como estrategia para ampliar la corresponsabilidad docente y promover la innovación pedagógica, sugiriendo acciones como la revisión de estructuras jerárquicas y la formación continua crítica. Se concluye que la efectivización de prácticas democráticas es fundamental para alinear la gestión escolar a las demandas docentes y a los principios de la EPT, contribuyendo a la calidad social de la educación.

Palabras clave: Gestión democrática; Educación Profesional y Tecnológica (EPT); Autonomía docente; Participación docente; Innovación pedagógica.

1. Introdução

A gestão democrática é um pilar essencial da educação pública brasileira, prevista na LDB (Lei nº 9.394/96), ao incentivar a participação da comunidade escolar nos processos decisórios. Na Educação Profissional e Tecnológica (EPT), esse princípio enfrenta desafios específicos relacionados à articulação entre formação técnica, inclusão social e demandas do mundo do trabalho. Embora existam espaços participativos, como conselhos e colegiados, nem sempre garantem efetiva autonomia e protagonismo docente.

Este estudo investiga a influência da gestão democrática, conforme prevista na LDB (Lei nº 9.394/96), sobre a autonomia e a participação docente no IFMG, no contexto da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Parte-se da hipótese de que, mesmo formalmente estruturada, a gestão enfrenta obstáculos como centralização de decisões, burocracia e fragilidade de mecanismos de escuta ativa, dificultando a consolidação de uma cultura colaborativa.

A pesquisa combina questionários com docentes e análise de documentos institucionais, fundamentando-se em autores como Libâneo (2001), que ressaltam a importância de integrar processos pedagógicos e estruturas institucionais para promover inovação pedagógica e transformação social. Ao priorizar a escuta docente, o estudo busca contribuir para fortalecer a autonomia, valorizar saberes pedagógicos e ampliar a participação coletiva, alinhando a gestão às demandas da EPT e à construção de uma educação democrática e de qualidade social.

2. Fundamentação teórica

2.1 Gestão Democrática na Educação: Conceitos e Princípios

A gestão democrática é um dos pilares da educação pública brasileira, prevista na Constituição Federal de 1988 e regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996), e tem como objetivo assegurar a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios, promovendo transparência, corresponsabilidade e legitimidade nas ações educacionais (Brasil, 1996).

Segundo Libâneo (2001), trata-se de um modelo que articula práticas pedagógicas e estruturas institucionais, promovendo a construção coletiva de soluções e a formação política e ética dos sujeitos, baseada nos valores da democracia, participação e diálogo. Entretanto, muitas vezes a gestão democrática se limita a práticas formais, como conselhos escolares com pouca influência real. Freitas e Veiga (2008) destacam que a gestão democrática exige descentralização do poder decisório, valorização da autonomia dos professores e mudanças culturais nas relações institucionais, fundamentadas em justiça social, inclusão e emancipação.

Sua implementação enfrenta obstáculos estruturais e culturais, como burocratização excessiva, centralização das

decisões e predominância de culturas hierárquicas, que dificultam relações horizontais e colaborativas (Libâneo, 2001). Além disso, a formação inadequada de docentes e gestores para atuar de forma participativa perpetua modelos autoritários, contrariando os princípios da gestão democrática.

Portanto, consolidar a gestão democrática como prática efetiva requer investimentos em formação docente, fortalecimento de espaços de participação, revisão de estruturas burocráticas e promoção de mudança cultural, assegurando a escuta, o diálogo e a construção coletiva, essenciais para a formação de cidadãos críticos e comprometidos com a transformação social.

2.2 Educação Profissional e Tecnológica (EPT): Desafios e Potencialidades

A Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no Brasil constitui um campo dinâmico que articula a formação geral à qualificação para o trabalho, visando à emancipação humana (Frigotto, 2001). Saviani (1994; 2007) destacou o trabalho como princípio educativo, enquanto Saniani (2003) problematizou os limites da politecnia frente ao modelo produtivista.

A regulamentação da EPT ocorreu pelo Decreto nº 5.154/2004, definindo sua dupla finalidade: qualificar tecnicamente e promover inclusão social (Brasil, 2004). Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005) apontam desafios estruturais, como evasão, rigidez curricular e inclusão de estudantes vulneráveis, enquanto Moura (2008) evidencia a histórica dualidade entre educação básica e formação profissional.

A Lei nº 11.892/2008 instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, abrangendo os Institutos Federais (Brasil, 2008a; 2008b). Pesquisas recentes destacam a relevância da EPT na ampliação do acesso ao ensino, cidadania e inserção profissional (Calegario, 2021; Calegario; Oliveira, 2021). No IFMG, a EPT é ofertada em cursos técnicos, superiores e de pós-graduação, como a Especialização em Educação a Distância (IFMG, 2025).

A gestão democrática é central na EPT, promovendo participação coletiva, autonomia docente e melhoria da qualidade didática (Oliveira; Barbosa; Lobão, 2021; Castaman; Rodrigues, 2018; Cardozo, 2010). Paro (2012) e Oliveira e Adrião (2016) reforçam que a gestão democrática deve integrar o saber docente às decisões institucionais. No IFMG, o PDI e o Regimento Interno formalizam essa participação, embora desafios como centralização e burocracia persistam.

A EPT deve equilibrar demandas produtivas e educacionais por meio de currículos flexíveis e gestão participativa (Moura, 2021; Libâneo, 2012). A formação integral, orientada à inclusão, cidadania e qualificação profissional, é priorizada pelo IFMG (IFMG, 2019; Frigotto, 2009).

Apesar dos desafios estruturais, a EPT apresenta potencialidades significativas: integração de saberes técnico-científicos-humanísticos, flexibilidade curricular, práticas pedagógicas inovadoras, espaços institucionais de participação e políticas de formação continuada docente. Tais elementos, associados à gestão democrática, fortalecem a autonomia, a identidade profissional docente, o engajamento institucional e o papel social da EPT, promovendo inclusão, equidade e justiça social.

Portanto, a EPT, aliada à gestão democrática e à valorização docente, consolida-se como um projeto educativo integral, crítico, transformador e estratégico para o desenvolvimento social e profissional (Frigotto, 2009; Moura, 2021).

2.3 Autonomia Docente e Participação nas Decisões Institucionais

A autonomia docente é um dos pilares da gestão democrática, essencial para práticas pedagógicas contextualizadas, críticas e socialmente comprometidas (Libâneo, 2001). Ela vai além da liberdade individual em sala de aula, envolvendo participação efetiva nos processos institucionais de planejamento, decisão e avaliação, contribuindo para o projeto político-pedagógico da escola.

No IFMG, os docentes enfrentam barreiras estruturais e simbólicas que limitam essa autonomia, como excesso de

burocracia, colegiados e conselhos pouco efetivos e uma cultura institucional centralizadora. Essa burocratização fragmenta o trabalho docente, reduzindo-o à execução de tarefas, e desvaloriza a dimensão intelectual e política do magistério (Apple, 2003).

A fragilidade dos espaços colegiados, muitas vezes formais e sem poder deliberativo, gera sensação de impotência, contrariando uma gestão participativa. Para Saviani (2008), a participação docente deve ser dialógica e emancipatória, baseada em escuta ativa, debate plural e deliberação coletiva.

A autonomia docente, portanto, é inseparável da valorização profissional, melhores condições de trabalho e formação continuada crítica (Nóvoa, 1999). Torná-la prática exige mudanças estruturais e culturais, como redistribuição de poder decisório, fortalecimento dos canais de escuta e deliberação e investimento na formação política dos profissionais da educação. Assim, a gestão democrática pode efetivamente valorizar o protagonismo docente e consolidar uma escola pública de qualidade e socialmente referenciada.

3. Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como sendo uma pesquisa social realizada em professores e funcionários com uso de questões e, que foram qualitativas em relação às declarações dos respondentes e sua análise e, quantitativa com uso de porcentagens, de natureza exploratória e descritiva (Pereira et al., 2018; Risemberg et al., 2026), com uso de estatística descritiva simples com emprego de Gráficos de setores, Gráficos de barras, classes de dados e, valores de frequência relativa porcentual (Shitsuka et al., 2014), para se tentar compreender de que maneira a gestão democrática influencia a prática docente no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). O estudo foi conduzido em um campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), sem detalhar a localização exata para preservar a identidade institucional.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário semiestruturado, contendo questões abertas e fechadas, elaborado com base em categorias teóricas previamente definidas. O instrumento foi aplicado digitalmente, por meio da plataforma Google Forms, com o intuito de ampliar a acessibilidade e a participação dos respondentes; sua versão integral encontra-se inserida no Apêndice A deste documento. Participaram da pesquisa docentes e técnicos em exercício no campus, todos com, no mínimo, um semestre de experiência na instituição. Para garantir a privacidade, cada participante foi codificado como Prof.1, Prof.2, Tec.1, Tec.2, entre outras siglas, conforme a categoria de vínculo.

As respostas às questões abertas foram analisadas segundo a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), estruturada em três etapas: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. Já as questões fechadas foram tratadas por meio de estatística descritiva simples, com apresentação de frequências e percentuais. Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos do estudo, sendo-lhes assegurados o sigilo e o anonimato das informações prestadas. No corpo do texto, todas as falas ou trechos citados dos participantes serão identificados apenas pelo código correspondente (Prof.x ou Tec.x), garantindo clareza sem expor dados sensíveis. A seguir, a Tabela 1 apresenta as questões utilizadas no questionário aplicado aos participantes da presente pesquisa, cujo instrumento completo encontra-se no Apêndice A, da Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Apêndice A - Questões do questionário aplicado aos participantes da pesquisa.

Nº	Questão	Alternativas / Campo de Resposta
1	Tempo de atuação como docente no IFMG	Menos de 1 ano; 1 a 3 anos; 4 a 6 anos; Mais de 6 anos
2	Vínculo atual com a instituição	Efetivo(a); Temporário(a) / Substituto(a); Outro: _____
3	Área(s) em que leciona	_____
4	Curso(s) no(s) qual(is) leciona	Técnico em Administração (Integrado); Técnico em Eletroeletrônica (Integrado); Técnico em Eletrotécnica (Integrado); Técnico em Informática (Integrado); Técnico em Logística (Subsequente EAD); Superior Tecnológico em Processos Gerenciais; Bacharelado em Administração; Especialização em Gestão Pública e Desenv. Regional; Especialização em Educação
5	Como você avalia sua autonomia para propor práticas pedagógicas inovadoras no campus	Muito alta; Alta; Moderada; Baixa; Muito baixa
6	Justifique sua resposta	_____
7	Você participa de algum colegiado, comissão ou instância decisória no campus?	Sim; Não
8	Em caso afirmativo, como você avalia a efetividade da sua participação?	Muito efetiva; Efetiva; Parcialmente efetiva; Inexpressiva; Não se aplica
9	Na sua percepção, a gestão do campus valoriza a participação docente nos processos institucionais?	Sim; Parcialmente; Não; Não sei responder
10	Comente sobre essa valorização (ou sua ausência)	_____
11	De que forma a gestão democrática pode ser fortalecida no campus?	_____
12	A condição socioeconômica dos estudantes influencia no desempenho e permanência deles nos cursos?	Sim; Não; Em parte

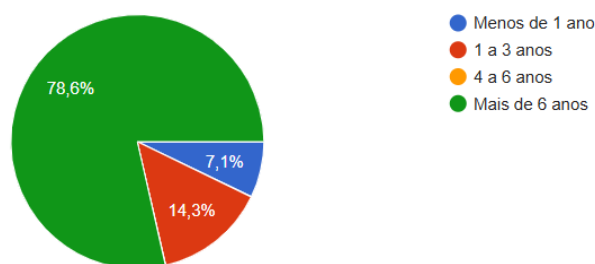
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

3. Resultados e Discussão

A análise dos dados obtidos por meio dos gráficos e das respostas discursivas, provenientes do formulário eletrônico aplicado aos docentes do IFMG, possibilitou a identificação de aspectos relevantes relacionados à autonomia docente, à participação em instâncias colegiadas e à percepção acerca da gestão democrática na instituição. O formulário permaneceu disponível no período de 26 de maio a 12 de junho de 2025, quando se encerrou a fase de coleta de dados. O campus conta, atualmente, com um total de 56 professores, entre efetivos e substitutos, dos quais 14 responderam ao levantamento, correspondendo a aproximadamente 25% do corpo docente. Os dados coletados revelam questões centrais que se articulam diretamente com as reflexões desenvolvidas no artigo que fundamenta esta investigação, especialmente no que se refere às tensões entre as diretrizes legais da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e a realidade institucional vivenciada pelos docentes. Essa articulação evidencia como as práticas e percepções no cotidiano escolar dialogam (ou entram em conflito) com os princípios normativos da gestão democrática e da autonomia pedagógica previstos nas políticas educacionais vigentes.

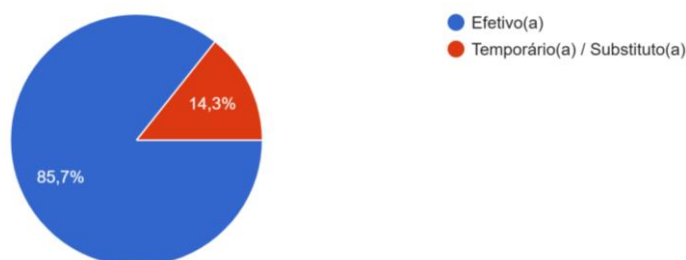
Inicialmente, observa-se que a maioria dos docentes que responderam ao questionário possui um vínculo efetivo com a instituição (85,7%) e atua no campus há mais de seis anos (78,6%), conforme Figuras 1 e 2.

Figura 1 - Gráfico com o percentual do tempo de atuação como docente no IFMG.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Figura 2 - Gráfico com o percentual do vínculo dos docentes com a instituição.

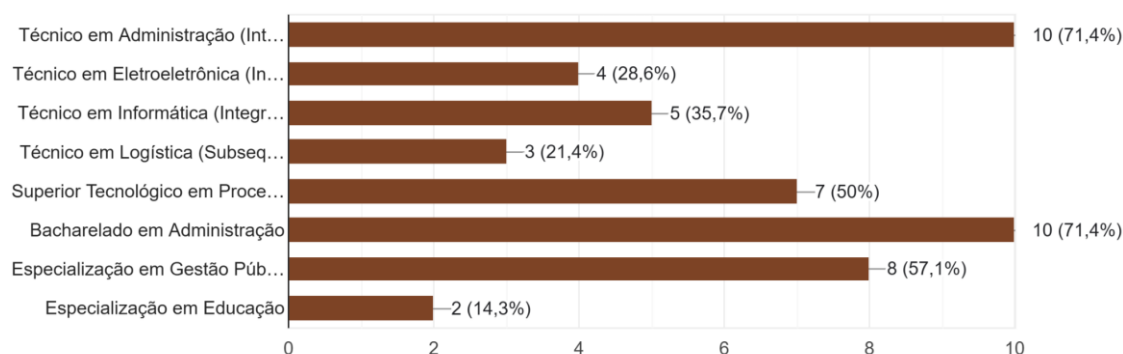


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Este perfil indica uma equipe docente estável e com experiência institucional acumulada, o que, em tese, favorece uma participação mais ativa nos processos decisórios e uma atuação pedagógica mais autônoma. Essa estabilidade também representa uma condição importante para o fortalecimento da cultura institucional democrática e a consolidação de práticas inovadoras.

No que se refere à atuação docente nos cursos oferecidos pelo campus, a maioria dos professores está vinculada a diferentes níveis e modalidades (Figura 3), com destaque para o curso técnico em Administração e o bacharelado em Administração (71,4%), a especialização em Gestão Pública (57,1%), o curso superior tecnológico (50%) e o técnico em Informática (35,7%). A diversidade de atuação docente nos diferentes níveis e eixos da EPT requer práticas pedagógicas integradas, que dialoguem com a interdisciplinaridade e a formação crítica, tal como preconizado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais da EPT.

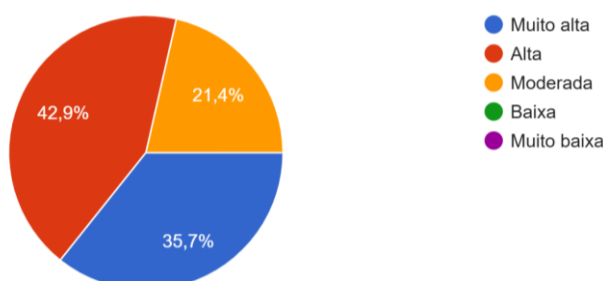
Figura 3 - Gráfico com o percentual da atuação docente nos cursos oferecidos pelo campus.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A percepção quanto à autonomia pedagógica é, em geral, positiva entre os docentes respondentes (Figura 4).

Figura 4 - Gráfico com o percentual da percepção quanto à autonomia pedagógica.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Para 35,7% dos(as) docentes, a autonomia para propor práticas pedagógicas inovadoras é considerada “muito alta”, enquanto 42,9% a classificam como “alta”. Apenas 21,4% apontam uma autonomia “moderada” e nenhum(a) docente indicou percepção negativa nesse aspecto. Em geral, as respostas revelam uma percepção positiva quanto à liberdade para implementar metodologias diferenciadas no âmbito das disciplinas, desde que respeitados os limites estabelecidos nos Planos de Ensino e nos Projetos Pedagógicos de Curso (PPC). Por exemplo, o(a) professor(a) possui autonomia para adaptar a condução das aulas conforme o perfil da turma, podendo utilizar atividades práticas, estudos de caso ou abordagens metodológicas diversas.

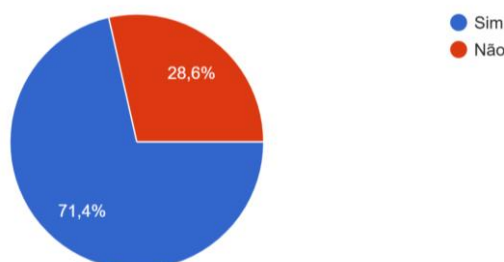
Além disso, alguns(as) docentes destacam a existência de convites institucionais para participação na revisão dos PPCs, o que também é percebido como um espaço de exercício da autonomia docente. No entanto, apesar do reconhecimento desse espaço de liberdade formal, essa autonomia parece ocorrer dentro de certos limites impostos pelas estruturas institucionais, sugerindo uma contradição entre a liberdade pedagógica assegurada formalmente e as condições concretas para sua efetivação plena. Em outras palavras, a autonomia docente parece ser tolerada desde que não confronte os modos hegemônicos de gestão e organização do trabalho pedagógico.

Entre os principais entraves apontados para o pleno exercício da autonomia estão a falta de apoio à formação continuada, a alta carga horária de trabalho, e a escassez de recursos e tempo para o desenvolvimento de práticas inovadoras. Também foram identificadas barreiras ideológicas e culturais no ambiente institucional que, embora não configurando impedimentos diretos por parte da gestão, influenciam a forma como a inovação pedagógica é percebida e implementada no cotidiano escolar.

Dessa forma, as respostas sugerem que, embora exista autonomia formal para a proposição de práticas pedagógicas inovadoras, a efetividade dessa autonomia depende de condições institucionais, formativas e culturais que favoreçam sua concretização na prática docente.

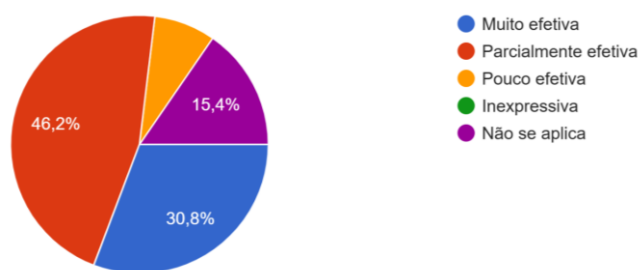
Em relação à participação nas instâncias decisórias da instituição (Figura 5), o dado de que 71,4% dos docentes participam de colegiados ou comissões revela um envolvimento quantitativamente expressivo. Contudo, a efetividade dessa participação é percebida de forma ambígua: apenas 30,8% dos respondentes consideram sua participação “muito efetiva”, enquanto 46,2% a classificam como “parcialmente efetiva” (Figura 6).

Figura 5 - Gráfico com o percentual de respostas da participação nas instâncias decisórias da instituição.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Figura 6 - Gráfico com o percentual de respostas da participação nas instâncias decisórias da instituição.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esses dados evidenciam um possível esvaziamento do papel deliberativo dos espaços institucionais, que em muitos casos funcionam mais como mecanismos formais de consulta do que como canais reais de construção coletiva de decisões. Essa realidade reforça o argumento de que a gestão democrática, embora prevista legalmente, enfrenta obstáculos significativos em sua concretização prática.

A percepção sobre a valorização da participação docente revela aspectos contraditórios. Por um lado, há relatos que destacam avanços, como a realização de reuniões com a direção e a formação de comissões para discussão de temas relevantes. Como relatou Prof. 1 “Temos autonomia, assertividade e responsabilidade”, indicando um ambiente, ao menos parcial, de escuta e liberdade pedagógica.

Por outro lado, diversos depoimentos apontam para uma gestão centralizadora, com decisões unilaterais concentradas na Direção Geral. Um caso emblemático citado por um dos participantes envolve a alteração do regulamento para a eleição de coordenação de curso. Apesar de ter sido conduzido por uma comissão paritária, o processo foi desconsiderado por uma instância superior, o que comprometeu a confiança na legitimidade participativa. “Procurou ser criativo, mas há barreiras ideológicas e políticas muito fortes na instituição”, afirmou Prof. 2, revelando tensões entre autonomia docente e cultura institucional.

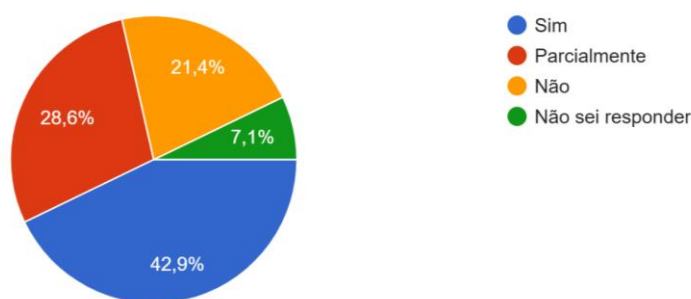
Esse distanciamento entre a teoria democrática e a prática institucional também se expressa na percepção de que temas estratégicos da gestão não são discutidos com o corpo docente e técnico-administrativo. Em alguns contextos, há uma sensação de exclusão nas decisões, o que fragiliza princípios como transparência, corresponsabilidade e participação.

Ao mesmo tempo, os dados sugerem que, no campo pedagógico, há espaços de autonomia: “Seguindo o que está

proposto pelo Projeto Pedagógico do Curso (PPC), o professor tem liberdade de atuar da forma que entende mais eficaz”, comentou um respondente, mostrando que, mesmo em contextos institucionais desafiadores, práticas pedagógicas inovadoras ainda encontram brechas para florescer.

Em síntese, as respostas indicam que, embora existam dispositivos formais para a participação docente, sua efetiva valorização depende não apenas da estrutura institucional, mas também da disposição da gestão em considerar e incorporar as contribuições do coletivo escolar. Segundo o gráfico apresentado na Figura 7, 42,9% dos professores acreditam que a gestão valoriza sua participação, enquanto 28,6% consideram que isso ocorre apenas parcialmente e 21,4% afirmam não haver valorização. Além disso, 7,1% não souberam responder à questão.

Figura 7 - Gráfico com o percentual de respostas com a percepção sobre a valorização da participação docente pela gestão institucional.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados evidenciam uma lacuna entre os princípios da gestão democrática e a cultura institucional vigente, caracterizada por práticas que, muitas vezes, centralizam decisões e limitam o protagonismo docente. Embora a legislação preveja a participação coletiva na tomada de decisões, os relatos apontam para uma realidade em que os espaços colegiados nem sempre têm sua autonomia respeitada. Como destacou Prof. 3: “Algumas decisões colegiadas são asseguradas por regimentos superiores, o que impede a atuação autocrática da direção. Contudo, quando não há proteção legal, a gestão tende a ser centralizadora e pouco democrática.” Esse padrão compromete a construção de uma cultura institucional pautada na colaboração e na escuta ativa.

A percepção da comunidade docente sobre a valorização da participação revela experiências contrastantes. Enquanto alguns reconhecem a existência de canais formais e abertura ao diálogo “Além da possibilidade de participação nos órgãos institucionais, há sempre possibilidade de diálogo com a direção”, outros denunciam a fragilidade desses mecanismos: “A gestão é excessivamente centralizadora e constantemente desconsidera os órgãos colegiados. As decisões são personalísticas, centradas na figura da diretora-geral.” Um caso simbólico foi relatado por Prof. 4, ao mencionar que, após um amplo trabalho de uma comissão democrática na elaboração do regulamento das coordenações de curso, a gestão alterou unilateralmente o documento em instância superior, desconsiderando o processo coletivo.

Apesar das dificuldades, há reconhecimento de uma relativa autonomia pedagógica no campus. No entanto, ela convive com uma participação docente que tende a ser mais formal que efetiva. Prof. 5 relatou que “há participação nas reuniões, mas muitas decisões já vêm encaminhadas”, o que reforça a percepção de limites à gestão democrática. Em um cenário institucional ainda marcado por estruturas hierárquicas, torna-se urgente ampliar os espaços de escuta e repensar os canais de construção coletiva.

Nesse sentido, as contribuições docentes trazem sugestões concretas para mitigar os efeitos da vulnerabilidade social

no cotidiano escolar. Muitas destacam a ampliação da assistência estudantil como ação prioritária. A proposta de implantação de um restaurante universitário subsidiado apareceu em várias falas, como nesta: “melhorar a alimentação é melhorar a permanência”. As bolsas de permanência e os auxílios financeiros também foram frequentemente mencionados como medidas fundamentais para enfrentar os impactos da desigualdade socioeconômica.

Há também propostas voltadas ao fortalecimento pedagógico. A flexibilização curricular surge como demanda recorrente, com o objetivo de adequar os percursos formativos às realidades concretas dos(as) estudantes. Prof. 6 sintetizou essa ideia ao afirmar: “é preciso diminuir o currículo e direcionar os estudantes ao mercado de trabalho”. Outros destacaram a necessidade de promover uma cultura institucional que estimule a autonomia estudantil e a resolução de problemas como competências centrais para enfrentar a vulnerabilidade.

No plano institucional, diversas falas reforçam a importância de uma gestão mais próxima dos(as) estudantes e suas famílias. Iniciativas como reuniões com pais e atuação conjunta com o Núcleo de Apoio ao Educando (NAE) são apontadas como eficazes. Prof. 7 ressaltou: “as ações do NAE e do NAPNEE têm feito diferença no acompanhamento de alunos em situação de vulnerabilidade”.

A articulação com o setor produtivo também foi citada como estratégia relevante para fortalecer a permanência estudantil, por meio de estágios e oportunidades de emprego. Uma resposta exemplifica bem esse ponto: “aumentar o número de bolsistas em projetos e convênios com empresas é uma forma de manter o aluno na escola e prepará-lo para o mercado”.

Essas estratégias revelam a necessidade de ações integradas que vão além da dimensão financeira, incorporando aspectos pedagógicos, institucionais e culturais. A construção de um ambiente escolar mais equitativo exige, segundo os participantes, políticas que fortaleçam o sentimento de pertencimento, a identidade com o IFMG e a valorização do trabalho docente.

Encerrando a análise, as contribuições sobre a gestão democrática mostram que seu fortalecimento passa, sobretudo, por práticas de transparência, participação e escuta ativa. Propostas como eleições para cargos de gestão, ampliação das reuniões pedagógicas e criação de seções específicas de transparência no site institucional foram citadas como caminhos possíveis. Como sintetizou Prof. 8: “sem diálogo, não há gestão democrática possível”. Outros apontaram entraves, como disputas internas e centralização de decisões, que ainda dificultam o engajamento coletivo.

Portanto, os dados e relatos analisados indicam que o avanço da gestão democrática depende de um movimento institucional consistente, que articule escuta, participação efetiva e políticas concretas de valorização e fortalecimento da comunidade escolar. É nesse caminho que se vislumbra uma educação profissional verdadeiramente crítica, integrada e emancipadora.

4. Considerações Finais

pesquisa realizada evidencia que a construção de espaços de participação no IFMG, especialmente no âmbito da educação profissional e tecnológica, é marcada por avanços e limitações significativas. A prática docente em um contexto democrático impacta diretamente tanto a autonomia quanto a participação dos professores, ainda que essa relação revele tensões entre os princípios normativos e a realidade cotidiana. Apesar de 78,6% dos docentes indicarem sua autonomia como “alta” ou “muito alta”, os relatos sugerem que essa liberdade muitas vezes é restringida por estruturas normativas e administrativas rígidas. Como expressou a Prof. 9: “A gente até tem liberdade para inovar, mas sempre esbarra em um sistema engessado que dificulta mudanças reais.” Nesse sentido, Planos de Ensino e Projetos Pedagógicos, embora essenciais, podem funcionar mais como mecanismos de contenção do que de incentivo a propostas inovadoras.

No que tange à participação docente, os dados apontam que 71,4% dos docentes participam de espaços colegiados,

mas apenas 30,8% consideram sua atuação "muito efetiva". Esse fenômeno é reforçado por relatos de que a participação muitas vezes se limita à legitimação de decisões já tomadas: "Participo das reuniões, mas raramente vejo nossas sugestões sendo acolhidas de fato. Parece que a consulta é só uma formalidade." Essa dinâmica fragiliza a corresponsabilidade e reduz o potencial deliberativo dos colegiados, evidenciando a necessidade de criar espaços realmente propositivos e participativos.

Observou-se também uma oscilação entre práticas de escuta e momentos de autoritarismo. Alterações de regimentos internos sem consulta prévia geram insatisfação e sensação de deslegitimação, enquanto processos como revisões curriculares demonstram que é possível avançar quando a gestão promove debates abertos e incorpora sugestões pedagógicas.

Diante desse cenário, conclui-se que a construção de espaços de participação na gestão escolar, embora presente no discurso institucional, ainda carece de efetividade plena. A dinâmica da gestão no IFMG, voltada à educação profissional e tecnológica, mostra que o fortalecimento da participação e da autonomia docente depende da transformação de práticas e mentalidades, e não apenas de estruturas formais. Nesse contexto, para efetivar a participação docente de forma substantiva e estratégica, sugere-se um modelo de governança colaborativa baseado em:

1. Plataforma digital de participação, permitindo pautas abertas, votações em tempo real e acompanhamento público das decisões;
2. Círculos de decisão temáticos, compostos por grupos autônomos com poder propositivo e monitoramento de metas;
3. Rodízio de representação docente em cargos de coordenação adjunta, promovendo maior integração entre base e gestão;
4. Avaliações semestrais da gestão, combinando métricas de desempenho e percepções qualitativas.

Essa proposta visa consolidar uma cultura institucional pautada na transparência, descentralização e corresponsabilidade. Contudo, como alertou o Prof. 10: "Não adianta mudar o organograma se não mudar a mentalidade. Sem compromisso real com a transformação, tudo vira mais um formulário a ser preenchido."

Como próximos passos, recomenda-se a implementação de um projeto-piloto em um departamento do campus, permitindo testar o modelo em escala reduzida antes de expandi-lo. Pesquisas futuras poderão aprofundar a análise sobre os efeitos da gestão democrática em outros campi do IFMG e investigar a mediação tecnológica na participação docente.

Em síntese, construir espaços de participação efetivos na gestão escolar do IFMG exige mais do que instrumentos formais: demanda uma transformação nas relações de poder, de modo que a participação docente deixe de ser simbólica e se torne estruturante, fortalecendo políticas educacionais genuinamente colaborativas e democráticas.

Referências

- Apple, M. W. (2003). Educação e poder. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.
- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal.
- Brasil. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- Brasil. (2004). Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jul. 2004.
- Brasil. (2008a). Congresso Nacional. Lei nº 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 Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 30 dez. 2008, Seção 1, p. 1. www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm.
- Brasil. (2008b). Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Educação profissional técnica de nível médio integrada ao ensino médio: Educação Tecnológica – Legislação Básica. Brasília, 2008. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/documento_base. Acesso em: 28 maio de 2025.

- Calegario, P. (2021). Educação Profissional e Tecnológica: representações sociais de alunos do ensino médio integrado. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica – Prof. EPT) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Ouro Branco, 2021.
- Calegario, P. & Oliveira, A. R. (2021). Representações Sociais de Educação Profissional e Tecnológica: Um estudo exploratório com alunos do ensino médio integrado. In: Anais do I Seminário Regional Sul de Educação Profissional e Tecnológica – SEPT 2021. Blumenau (SC): IFC. <https://www.even3.com.br/anais/sept2021/>.
- Castaman, A. S. & Rodrigues, R. A. (2018). Considerações sobre a gestão democrática e participativa na Educação Profissional e Tecnológica. Editora Educitec.
- Cardozo, R. M. D. (2010). Gestão participativa na educação profissional e tecnológica: o papel do conselho diretor – estudo de caso no IFNMG campus Salinas MG. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília (UnB).
- Freitas, H. C. L. & Veiga, I. P. A. (2008). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. Editora Cortez.
- Frigotto, G. (2001). Educação e Trabalho: bases para debater a Educação Profissional Emancipadora. Perspectiva, Florianópolis. 19(1), 71–87. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/8463/7770>.
- Frigotto, G. (2009). A produtividade da escola improdutiva. Editora Cortez.
- Frigotto, G., Ciavatta, M. & Ramos, M. (2005). Ensino médio integrado: concepção e contradições. Editora Cortez.
- Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. (5ed). Editora Atlas.
- IFMG. (2019). Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019–2023. Belo Horizonte: Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG).
- IFMG. (2025a). Instituto Federal de Minas Gerais. <https://www.ifmg.edu.br/ribeiraodasneves/cursos-1/tecnico>.
- IFMG. (2025b). Edital 528/2025 – Processo seletivo para ingresso de alunos no curso de Pós-graduação Lato Sensu (PGLS) à distância em EAD na EPT. Belo Horizonte, 15 maio 2025. Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG). <https://www.ifmg.edu.br/portal/educacao-a-distancia/editais-uab/edital-528-2025/edital-528-2025-uab-selecao-de-alunos-para-especializacao-em-ead-na-ept.pdf>.
- Libâneo, J. C. (2001). Organização e gestão da escola: teoria e prática. Editora Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2012). Educação escolar: políticas, estrutura e organização. Editora Cortez.
- Minayo, M. C. S. (1994). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. (10ed). Editora Hucitec.
- Moura, D. H. (2008). Educação básica e educação profissional e tecnológica: dualidade histórica e perspectiva de integração. Holos. 2, 1–27. <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/11>.
- Moura, D. H. (2021). Educação profissional e tecnológica no Brasil: história e desafios. Editora Papirus.
- Nóvoa, A. (1999). Os professores e sua formação. Lisboa: Editora Dom Quixote.
- Oliveira, D. A. & Adrião, T. (2016). Gestão educacional e novos modos de regulação das políticas públicas. Editora Fino Traço.
- Oliveira, W. F., Rodrigues Barbosa, L. & Pedroza, L. M. S. (2021). Gestão democrática e participativa: notas teóricas sobre desafios à construção de uma educação integral no contexto dos Institutos Federais. Revista Conexão na Amazônia.
- Paro, V. H. (2012). Gestão democrática da escola pública. Editora Ática.
- Pereira et al. (2018). Metodologia da pesquisa científica. [Free ebook]. Editora da UFSM.
- Risemberg, R. I. C., Wakin, M., & Shitsuka, R. (2026). A importância da metodologia científica no desenvolvimento de artigos científicos. E-Acadêmica, 7(1), e0171675. <https://doi.org/10.52076/eacad-v7i1.675>.
- Saniani, D. O. O. (2003). choque teórico da politécnica. Trabalho, Educação e Saúde. 1(1), 131–52. <https://doi.org/10.1590/S1981-77462003000100010>.
- Saviani, D. (1994). O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. In: Ferretti, C. J., Zibas, D. M. L., Madeira, F. R. & Franco, M. L. P. B. (1994). Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Editora Vozes.
- Saviani, D. (2007). Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. Revista Brasileira de Educação, Campinas. 12(34), 152–80. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782007000100012>.
- Saviani, D. (2008). História das ideias pedagógicas no Brasil. Editora Autores Associados.
- Shitsuka, R. et al. (2014). Matemática fundamental para tecnologia. (2ed). Editora Érica.