

## **Ser docente na gestão e ser gestão na docência: reflexões, articulações e autoformação contínua na educação profissional**

**Being a teacher in management and being a management in teaching: reflections, articulations and continuous self-training in professional education**

**Ser docente en gestión y ser directivo en enseñanza: reflexiones, articulaciones y autoformación continua en educación profesional**

Rubens Chaves Rodrigues<sup>1</sup>  
Sebastião Rodrigues-Moura<sup>2</sup>  
Dayane Negrão Carvalho Ribeiro<sup>3</sup>

### **Resumo**

A dinâmica do campo educacional desenvolve aspectos próprios de envolvimento de professor na gestão para o desenvolvimento políticas públicas e governança. Nesse sentido, buscamos compreender elementos de ser gestão na docência e ser docente na gestão na autoformação contínua do professor/gestor, frente aos desafios e possibilidades para a Educação Profissional. Apropriamo-nos da abordagem da Pesquisa Qualitativa como campo de investigação, por meio da observação das experiências de cinco colaboradores gestores-docentes e o uso de entrevista, para a obtenção de dados, registros e vivências. Os dados foram tratados à luz da Análise Textual Discursiva – ATD, da qual emergiram dois eixos de análise. A discussão argumentativa dos resultados aponta para o fato de que a docência na gestão e a gestão na docência apresentam uma articulação que possibilitam a autoformação contínua dos professores, além de desenvolver êxito nas experiências do “estar gestor e ser docente”, pela forma como contribuem o desenvolvimento institucional.

**Palavras-chave:** Docência; Gestão; Experiências; Autoformação.

### **Abstract**

The dynamics of the educational field develop aspects of teacher involvement in management for the development of public policies and governance. In this sense, we seek to understand elements of being management in teaching and being a teacher in management in the continuous self-education of the teacher/manager, facing the challenges and possibilities for Professional Education. We appropriated the approach of Qualitative Research as a field of investigation, through the observation of the experiences of five collaborators managers-teachers and the use of interviews, to obtain data, records and experiences. The data were treated in the light of Discursive Textual Analysis – DTA, from which two axes of analysis emerged. The argumentative discussion of the results points to the fact that teaching in management and management in teaching present an articulation that enables the continuous

---

<sup>1</sup> Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA). Marabá-PA, Brasil.

E-mail: [rubens.chaves@ifpa.edu.br](mailto:rubens.chaves@ifpa.edu.br) - ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1332-0582>

<sup>2</sup> Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA). Ananindeua-PA, Brasil.

E-mail: [sebastiao.moura@ifpa.edu.br](mailto:sebastiao.moura@ifpa.edu.br) - ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4254-6960>

<sup>3</sup> Secretaria Executiva de Educação do Pará (SEDUC-PA). Abaetetuba-PA, Brasil.

E-mail: [dayanenegraocarvalho@gmail.com](mailto:dayanenegraocarvalho@gmail.com) - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1059-0038>

self-education of teachers, in addition to developing success in the experiences of "being a manager and being a teacher", by the way they contribute to institutional development.

**Keywords:** Teaching; Management; Experiences; Self-training.

### **Resumen**

Las dinámicas del campo educativo desarrollan aspectos de participación docente en la gestión para el desarrollo de políticas públicas y gobernanza. En este sentido, buscamos comprender elementos de ser gestión en la enseñanza y ser docente en la gestión en la autoeducación continua del profesor/gerente, frente a los desafíos y posibilidades para la Educación Profesional. Nos apropiamos del enfoque de la Investigación Cualitativa como campo de investigación, a través de la observación de las experiencias de cinco colaboradores gerentes-docentes y el uso de entrevistas, para obtener datos, registros y experiencias. Los datos fueron tratados a la luz del Análisis Textual Discursivo – ATD, del cual surgieron dos ejes de análisis. La discusión argumentativa de los resultados apunta al hecho de que la enseñanza en gestión y la gestión en la enseñanza presentan una articulación que permite la autoeducación continua de los docentes, además de desarrollar el éxito en las experiencias de "ser gerente y ser maestro", por la forma en que contribuyen al desarrollo institucional.

**Palabras clave:** Enseñanza; Administración; Experiencias; Autoformación.

### **Reflexões primeiras**

A ampliação do campo educacional da docência tem possibilitado novas inserções dos professores em diversas áreas da gestão escolar, sobretudo na governança, coordenação e avaliação de instituições, em projetos educativos e na organização de políticas públicas para as diversas áreas da educação.

Neste cenário, justificamos e contextualizamos esta discussão sobre o papel que professores assumem as atividades de sala de aula ao tempo em que também assumem cargos de gestão, na forma de conciliar as duas atividades por meio de reflexões articulações e processos autoformativos na Educação Profissional.

Assim, destacamos que a Educação Profissional, no Brasil, apresenta um percurso histórico marcado por lutas sociais, políticas e econômicas traçado por conquistas que mudaram a visão e a missão educacional na rede federal de ensino, cenário no qual desenvolvemos esta investigação.

A origem dessas instituições remonta ao ano de 1909 quando o então presidente, Nilo Peçanha, estabeleceu dezenove escolas de aprendizes artífices que, posteriormente, viram a compor as escolas técnicas federais, as escolas agrotécnicas e aos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (CEFETs).

Os até então criados CEFETs, hoje em sua maioria como Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF), estão ligados diretamente ao Ministério da Educação (MEC), devido a criação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (Lei 11.892/2008<sup>4</sup>).

Essas instituições de ensino oferecem cursos nos mais diversos níveis e modalidades, como ensino médio (na forma integrada a um curso técnico ou subsequente), formação inicial e contínua, cursos superiores – de graduação e pós-graduação *lato* ou *stricto sensu*, devido ao seu processo de verticalização institucional.

Em termos de gestão, é imperativo compreender que nos IFs há estruturas que são departamentalizadas das instituições e, neste contexto, compõem as novas propostas de gestão, nas quais os docentes têm ocupado cargos e funções para que busquem contribuir efetivamente com a instituição, para além do seu comprometimento com um projeto de transformação social.

São atuações desde cargos de coordenação, diretorias, pró-reitoria e reitoria, dentre outros setores que podem ter funções não gratificadas. Trata-se de uma forma de setorizar a cadeia de comando dos gestores para a execução das atividades de gestão na instituição (FERNANDES, 2009; PEREIRA, 2015).

Desta forma, consideramos o gestor como “estar gestor” em sua passagem por aquela função, enquanto a assume, dando contribuições inerentes ao cargo e, de certa forma, “ser gestor” será o seu papel neste processo, pois são funções passageiras diferentemente de “ser professor”, por isso que traçamos o título desta pesquisa, por entendermos a distinção e a função verbal entre ‘ser’ e ‘estar’.

Ser docente na gestão e gestão na docência na Educação Profissional faz emergir questões de investigações relacionadas aos desafios que esse processo pode apresentar para aqueles vivem no contexto da gestão, dentre estas, destacamos:

- é possível articular a docência à gestão e a gestão à docência como processo de autoformação contínua a professores na carreira da educação profissional?;
- a gestão e a docência podem ser elementos desafiadores a professores em início de carreira que assumem gestão institucional?; e,

---

<sup>4</sup> A Lei 11.892/2008 instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e deu outras providências.

- como a gestão pode corroborar com a docência e a docência com a gestão em um enlace de experiências exitosas para contribuição do desenvolvimento institucional?

A fim de contribuir com a busca de evidências para tais questões, priorizamos esta investigação para compreender elementos de ser gestão na docência e ser docente na gestão na autoformação contínua do professor/gestor, frente aos desafios e possibilidades para a Educação Profissional.

Esta proposta de discussão ora apresentada não procura direcionar ou intervir sobre ser docente e gestor nas instituições de ensino da rede federal, mas trazer um panorama e elementos que se articulam ao longo desse processo que se inter-relacionam e dependem de trabalhos conjuntos para que desenhem uma educação de qualidade, tão esperada pela sociedade, nos mais diversos segmentos.

Trata-se, portanto, de uma análise dos desafios, possibilidades e contexto de formação contínua de ser docente na gestão e de estar gestor na docência, em uma análise que apresenta reflexões, observações, registros, discussões e um diálogo com a literatura acerca do processo de gestão e da ação docente na carreira de professores de uma instituição pública federal, localizada no estado do Pará.

Para organizar essa discussão, este artigo segue dividido em quatro partes: inicialmente, discussões sobre a docência e a gestão na educação profissional. Depois ocupa-se a apresentar os procedimentos utilizados para a investigação e, em seguida, o metatexto resultante das análises. Finalizamos com as considerações, na qual defende-se que ser docente na gestão e gestão na docência promove a autoformação contínua.

### **A docência e a gestão na Educação Profissional**

A docência e gestão são elementos intrínsecos que devem caminhar juntos a um sistema de consolidação de buscas e anseios por uma qualidade na Educação Profissional, de modo alinhado para que resultem em ações e atitudes para atender as demandas da sociedade e suas imposições.

Para Perini (2007), a gestão na educação deve perpassar pelo princípio da democracia, de reconhecimento à sua autonomia administrativa, de recursos financeiros e ações

pedagógicas, uma vez que busca princípios de descentralização e participação para a condução da escola de forma responsável e em busca da transformação social.

Dessa forma, entendemos a docência também como uma ação democrática, na qual prevalece os aspectos didáticos e pedagógicos com os quais são possíveis traçar mudanças, zelar pela qualidade da formação cidadã dos alunos e desenvolver a autonomia da instituição.

É nessa linha de raciocínio que a gestão e a docência podem caminhar juntas, pensadas e planejadas como um espaço contínuo de tomadas de decisões, de transformação, de vivências, de autoformação, de harmonia e atendimento humanístico à sociedade.

Assim como a docência, a gestão para a Educação Profissional requer planejamento e é nesse sentido que o projeto e o processo educativo precisam de uma boa gestão planejada. Grabowski (2014) nos diz que na Educação Profissional, principalmente, o planejamento e a gestão devem ser exercitados como vivência pedagógica, ou seja, constitui-se num espaço de aprendizagem com a integração de conteúdo, método e forma.

Para além dessa discussão, como prática de fortalecimento da cidadania, Grabowski (2014) nos aponta que frente à concepção da Educação Profissional, o trabalho da equipe diretiva (gestores, docentes e técnicos administrativos), deve compreender

- A Educação Profissional deve sempre estar articulada com uma sólida formação científica, tecnológica e humanista, de tal modo que o educando tenha condições de participar dos processos decisórios e avaliar os possíveis impactos sociais e ecológicos das técnicas produtivas;
- O processo de ensino deve ser organizado de forma que o educando seja capaz de produzir conhecimento e sistematizar o saber acumulado pela humanidade e pelos trabalhadores, contribuindo com o desenvolvimento de novas tecnologias, adequadas ao nosso contexto socioeconômico ambiental;
- A Educação Profissional deve incorporar, no processo de formação do educando, a dimensão e o exercício da cidadania, através do trabalho não alienado, o que significa desenvolver a capacidade de planejamento e gestão do seu fazer;
- O processo de ensino deve compreender uma visão ampla do processo produtivo e das formas de gerenciamento, visando a participação do trabalhador neste processo numa perspectiva de desenvolvimento integral do ser humano e eliminação de qualquer forma de discriminação e exclusão; (p.14-15)

Depreende-se de Grabowski (2014) uma visão mais ampliada da relação entre a docência e a gestão (ou a gestão e a docência). Dessa forma, tem-se uma perspectiva de integração em três grandes dimensões – a dimensão administrativa, a dimensão pedagógica e a dimensão política.

São dimensões que relacionam todos os setores de uma instituição de ensino, suas finalidades, missão e visão, bem como um estreitamento com a comunidade e com os diversos segmentos sociais.

Portanto, é necessária a construção de instituição e do seu fortalecimento em uma gestão democrática, participativa e que atenda os anseios daqueles que compõem a sociedade e esperam nas instituições a qualidade de ensino tão esperada, demandadas suas ações coletivas, de gestão e cidadania.

### **Escolhas e caminhos metodológicos da investigação**

Para assumir o objetivo proposto neste trabalho, optamos pela abordagem da Pesquisa Qualitativa (MINAYO, 1992), para melhor compreensão do contexto em que o fenômeno de ser docente na gestão e ser gestão na docência ocorre, trazendo reflexões, os desafios, as possibilidades, bem como verificar se ocorre o processo de autoformação do professor que está na gestão e na docência, concomitantemente.

Optamos por fazer uma investigação no contexto de uma instituição pública da rede federal de ensino localizada no sudeste do estado do Pará, local em que o autor principal desenvolve suas atividades docentes e já atuou em cargos de gestão, o que corrobora e justifica o processo investigativo.

A constituição e a organização dos dados deram-se por meio da observação do autor primeiro, sob a orientação dos coautores deste trabalho, e o uso de uma entrevista semiestruturada para, em um momento posterior, pudéssemos trazer elementos que são necessários a análise e compreensão do objeto de investigação.

Nesta investigação, a observação é entendida como um instrumento que trará os elementos do pesquisador no diálogo com a literatura e com os registros e as informações que irão aparecer ao longo do processo da intervenção no contexto vivido na instituição.

Assim trazemos excertos e fragmentos do material empírico para a argumentação por meio de discussões úteis que discorrem sobre o material empírico utilizado, anotado em um diário de docência (RODRIGUES-MOURA, 2016), no qual há registros, observações e informações da intervenção, que ajudarão na estruturação da análise dos dados, que irão ajudar diretamente na construção textual da argumentação, sem citações diretas.

A entrevista teve formato semiestruturado com três questionamentos abertos, para que pudéssemos, ao passo da observação, obter dados para discussões e exemplificação ao longo da escrita do trabalho, narrando e descrevendo as variáveis que emergem, bem como as situações que auxiliam na transcrição da investigação, vindo de forma expressiva e diretamente citada ao longo da análise dos resultados.

Como critério de inclusão/exclusão, assumimos na instituição apenas os servidores que estivessem atuando em cargos de gestão e fossem professores, concomitantemente, como um processo de compreensão da experiência que vivem e compartilham nas suas atividades.

Desta forma, convidamos cinco pessoas que participam da gestão e da docência, para que participassem da pesquisa, de forma colaborativa. Eles foram identificados ao longo das discussões como GD1, GD2, GD3, GD4 e GD5 que representam, respectivamente, Gestor-docente 1, Gestor-docente 2, e assim sucessivamente, a fim de manter-se o sigilo em suas identidades, devido à conduta da pesquisa e da ética que procuramos manter por ser uma pesquisa social.

Descrevemos, para tal, o perfil de cada um dos gestores-docentes:

- **GD1:** professor bacharel que atua na Educação Profissional, possui mestrado e atualmente coordena um curso de ensino médio subsequente. Não tinha experiências docentes e de gestão institucional anteriores, apenas atuação em empresas;
- **GD2:** professor bacharel que atua na Educação Profissional, não possui mestrado e atualmente coordena um curso de ensino médio na modalidade integrada. Não tinha experiências docentes e de gestão institucional, apenas atuação em empresas;
- **GD3:** professor bacharel que atua na Educação Profissional, possui mestrado e atualmente coordena um curso de ensino médio na modalidade integrada. Não tinha experiências docentes e de gestão institucional;
- **GD4:** professor licenciado que atua na Educação Profissional, possui mestrado e atualmente coordena um departamento. Tinha apenas experiência docente, sem a de gestão institucional;
- **GD5:** professor licenciado que atua na Educação Profissional, possui mestrado e atualmente coordena um curso de ensino médio integrado. Tinha apenas experiência docente, sem a de gestão institucional.

A análise dos dados constituídos se deu pela Análise Textual Discursiva (ATD), proposta por Moraes e Galiazzi (2016). Após as entrevistas foram feitas várias leituras nas respostas obtidas para que pudéssemos encontrar elementos comuns ao longo das falas e das opiniões expressadas pelos participantes, por meio do processo de unitarização, com o objetivo de afinar e agrupar conforme o que fora citado.

As leituras do material empírico foram exaustivas e repetitivas para que se pudesse obter dados consistentes e, dessa forma, encontrar unidades entre as mais variadas respostas obtidas. Os elementos que apresentavam similaridades ou características comuns foram organizados em unidades de análise.

Dessas unidades de análise, foi possível criar categorias de discussão, para que pudessem estar alinhadas ao objeto de pesquisa e ter uma discussão mais ampla. Após a categorização, criamos dois eixos analíticos para que agrupassem a forma mais apropriada de discussão textual e argumentação, conforme propõem os autores.

### **Escolhas e caminhos metodológicos da investigação**

Da intervenção pedagógica na gestão e na docência para obtenção dos dados da pesquisa, resultaram dados que agrupamos em dois eixos analíticos, a saber:

#### **a) A docência na gestão e a gestão na docência: uma articulação possível para a autoformação contínua do professor?**

Articular a docência na gestão e a gestão na docência não parece uma situação trivial, pois as duas linhas de trabalho exigem do profissional uma dedicação para além daquela que já existe, porém questionamos nossos entrevistados sobre a possibilidade dessa articulação e obtivemos as mais variadas opiniões, destacando-as

Eu sempre **gostei de ser professor**, mas aqui tive a **oportunidade** de fazer as duas coisas ao mesmo tempo. Não é fácil articular, pois você tem que **lidar com as situações de sala de aula, planejamento e formação contínua** e **estar como gestor** nos requer uma **habilidade maior de entender a dinâmica de como funciona a instituição. Abre nossos olhares para entender como é administrar**, coisa que poucos querem enxergar, mas que requer inspiração, foco e determinação. (Entrevista com GD1, grifos nossos)



O gestor-docente GD1 nos traz elementos de articulação da gestão e da docência como “gosto de ser professor”, “oportunidade”, “habilidade”, “dinâmica”, “funcionamento da instituição”, “abrir os olhos” e “administrar” (transcrição com adaptações para alinhar à discussão) que, apresenta a dimensão de atitudes que acontecem no cotidiano do professor que está na gestão, por requerer desse profissional habilidades e uma maior dinamização de suas ações didática de sala de aula e de estar como gestor.

Nessa mesma linha de raciocínio, observamos elementos similares de discussão que nos remete a esse eixo, quando GD2 nos assegura que

Às vezes de encontro em **situações adversas** porque ser professor parece fácil, ser gestor parece fácil, **mas ser professor e estar na gestão é uma dinâmica contínua**. Mas garanto que nessa situação, não só aparece a forma de aprendermos **a lidar com o novo, com o diferente**, mas com **a nossa própria formação nas duas bases: a gestão e a docência**. Acredito que para mim, que estou em início de carreira **seja um desafio**, mas vejo que junto a esse **desafio a possibilidade de crescer profissionalmente** é motivador (GD2, grifos nossos)

Observa-se, do exposto, que os dois entrevistados mantêm uma linha de raciocínio similar à discussão proposta, mas não afirmam nem discordam que é uma tarefa fácil ser professor e estar na gestão, simultaneamente. Para compreender a fundo essa dinâmica, observamos outros autores que trazem uma discussão alinhada a essa ideia que no remete a refletir e discorrer sobre as mesmas.

Aguiar *et al.* (2006) apresentam uma discussão sobre o sentido de o professor saber conduzir a docência e a gestão, mesmo em outros espaços, para assim dar sentido à sua prática, assegurando que “o sentido da docência é ampliado, uma vez que se articula à ideia de trabalho pedagógico, a ser desenvolvido em espaços escolares e não-escolares” (p. 830).

Essa ideia nos remete a pensarmos não só o contexto de a aula ser aplicada dentro ou fora da sala, mas que a dinâmica do professor poder ser articulada a ideia de alinhar gestão e docência, com a ideia do fazer pedagógico.

Por outro lado, ser professor em qualquer nível ou modalidade é uma tarefa de multífaces, no qual o professor pode estar em sala ou na governança da escola, administrando a instituição, seja ele o bacharel, o tecnólogo, o pedagogo ou o licenciado. Quanto à formação pedagógica, Rodrigues e Küenzer (2006) observam que

**a gestão e a investigação demandam ações que não podem ser reduzidas à de docência**, que se caracteriza por suas especificidades; **ensinar não é gerir ou pesquisar, embora sejam ações relacionadas** [...] o perfil e as competências são de tal modo abrangentes que lembram as de um novo salvador da pátria [...] evidenciando **o caráter instrumental da formação**. (p. 191, grifos nossos).

Por outro lado, ser professor em qualquer nível ou modalidade é uma tarefa que vai além da sala de aula, pois gerir e ser professor demanda tempo, dedicação, competências e habilidades que são intrínsecas da nossa formação, porém requerem o caráter de abrangência do perfil de cada um.

Ao buscar Oliveira (2004), percebemos que o trabalho docente não é definido apenas na sala de aula. Ele também compreende a gestão, mesmo que de maneira camuflada, pois os professores elaboram projetos, discutem o currículo e a avaliação. Essas atividades ampliam o âmbito de compreensão docente e, porque não, o desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão.

Nesse sentido, Bolzan e Millani (2011) afirmam que a escola se constitui um espaço de formação contínua e contribui com a formação da gestão do trabalho escolar através da aprendizagem individual e coletiva constituída “partir de relações estabelecidas entre os membros da comunidade escolar e que define valores, significados e modos de agir” (p.18).

Portanto, a dinâmica para entender o profissional que atua na gestão e na docência vai além da observação, por implicar em “uma articulação com um contexto mais amplo para que os processos pedagógicos e da gestão possam situar-se em uma mesma realidade” (GD5), garantindo a fluidez das ações e atividades que estão imbrincadas no perfil do professor na Educação Profissional.

Existem desafios e possibilidades que cabem destaques como nos assegura um dos entrevistados, ao mencionar que

**todos os dias são desafiadores**, mas compreender a situação que estamos inseridos é necessário refletir sobre como **fazer uma educação de qualidade para aqueles que esperam**. Portanto, não é só esperar do professor, mas de toda a equipe gestora e da comunidade. (G2, grifos nossos)

Outro entrevistado complementa a ideia,

**Eu aceitei estar na gestão por saber que era um desafio**; eu gosto disso, mas às vezes temos que aceitar, não aceitar, debater, discutir, argumentar, porque senão não conseguimos lidar com os mais variados sujeitos e tipologias de identidades que encontramos, seja o professor ou

**o gestor.** É uma aprendizagem que garanto levar para a vida. (G5, grifos nossos)

Os dois gestores-docentes enfatizam o quão é desafiador estar na docência e na gestão, mas que isto tem tornado a aprendizagem pedagógica um campo mais minado de oportunidades para que possam discutir políticas públicas com a comunidade, tão como somos direcionados como cidadãos.

Nesse âmbito, observamos que mesmo em função das adversidades existentes, o professor não pode desistir da gestão, pois estar na função gestor é buscar meios de articulação para que mudanças sejam efetivadas e consolidadas, a fim de que os desafios possam ser sanados. As dificuldades vão sempre existir. O importante é superá-las de forma inteligente para elevar a qualidade do ensino.

Observamos que há um alinhamento da literatura com o que mencionam os entrevistados, que não poupam em citar os desafios que os limitam a funcionalidade de estar na gestão e na docência, pois existem resistências, direcionamentos e práticas a serem tomadas para si, visando ações que culminam em reflexões diárias e que não podem prejudicar o processo de ensino e aprendizagem, sequer interferir no papel de gestor.

## **b) Experiências exitosas do “estar gestor e ser docente” e sua contribuição para o desenvolvimento institucional**

Frente às possibilidades dessa inter-relação entre a gestão a docência (ou entre a docência e a gestão), pudemos observar que os entrevistados sempre mencionam alguns termos como

comprometimento com a sociedade. (GD1, GD3 e GD4)

crescimento profissional. (GD2, GD3, GD4 e GD5)

possibilidade de compreender a função social da instituição (GD5)

zelar por aquilo que nos foi direcionado (GD2)

empreitada e crescimento individual e coletivo (GD1)

Desse modo, percebemos que os professores entrevistados estão abertos a possibilidades para crescer junto à instituição, apesar dos mais variados desafios que surgem no dia a dia da gestão, porém isso levando em consideração para o crescimento individual,

profissional e institucional para que as respostas surjam ao longo do processo de construção do processo da gestão escolar.

Quanto aos desafios e possibilidades relacionadas observados, relacionados à docência e à gestão de uma instituição, percebemos que são elementos essenciais quando destacamos a importância da participação de todos no processo da gestão e da docência, seja do mais simples ato de gerir ações às situações mais adversas e complexas, necessárias ao processo de ruptura de pensar sobre todos.

As experiências exitosas são percebidas quando a contribuição de todos os servidores é ouvida e acolhida, dentro dos moldes da gestão, alinhadas ao anseio da sociedade, para que haja o desenvolvimento institucional. Para tanto, essas experiências acontecem ao longo do processo de autoformação contínua do profissional, pois

**estar na gestão e ser professor é um processo de inovação profissional constante**, mas requer de nós um entendimento e uma abertura para que todos participem, sejam convidados a participar e possam trazer contribuições na construção de uma instituição mais consolidada em gestão e ensino. Claro que há sempre situações que devemos saber contornar, mas para que **as experiências sejam exitosas, sentimos a necessidade de ‘arregaçar as mangas’ e não ficar esperando**, mas nos permitir que retornemos à sociedade aquilo que ela espera. (G5, grifos nossos)

A participação de todos requer para essa concepção, o que nos destaca Hora (1994), pelo fato de que a participação e a democracia serem elementos conceituais que possui relacionamento estreito na função social da instituição.

A gestão, nesse contexto, deve desempenhar sua função de mediadora, fazendo uso de algumas habilidades indispensáveis, como: paciência, interesse, autenticidade, honestidade, segurança, disponibilidade e confiança, na busca de um trabalho eficaz, visando proporcionar o acolhimento e envolvimento da comunidade em geral.

Nesse âmbito, observamos que para obter êxitos institucionais uma gestão deve primar por situações que emergem no dia a dia e exige do profissional o olhar adiante para alcançar os objetivos necessários para a sociedade. Estar gestor e estar professor são faces que se complementam, mas para isso “há a necessidade de a gestão possuir as habilidades de mediação de conflitos, de interesses, de equilíbrio e, sobretudo, de fazer um trabalho eficaz que responda aos anseios de todos” (G2).

Voltados para a Educação Profissional, observa-se que esse processo uma problemática da gestão democrática, por situar-se

no âmbito de uma questão mais ampla: **a gestão democrática da educação**. A adoção do princípio da gestão democrática do ensino público no arcabouço jurídico brasileiro com a **Constituição Federal de 1988, no seu artigo 206, Inciso VI, já traz na sua origem uma restrição: a gestão democrática é do ensino público e não da educação**. Se na educação geral a aplicação deste princípio encontra dificuldades na sua apreensão, regulamentação e execução, no caso da educação profissional, sequer existe o pressuposto. O primeiro aspecto a se considerar na democratização da educação é o acesso [...]. (OLIVEIRA, 2003, p. 99).

Do exposto, a gestão educacional precisa manter seus princípios democráticos, pois trabalhamos para a sociedade e isto requer de nós, a nossa entrega como servidores, no equilíbrio de nossas atribuições e como cidadão compromissados com uma sociedade igualitária.

É nesse entendimento que destacamos o excerto seguinte, por vislumbrar a ação de trabalho coletivo, uma vez que

eu sempre me percebi com um sujeito que estou **aberto a inovações**, mas sei que **não dou conta sozinho de atuar na gestão e na docência**. É por isso que sempre **abro para ouvir o colega, entender o que querem, acolher bem a sociedade, mas é uma atividade de renovação diária**, pois somos humanos e, às vezes, brigamos até com nós mesmos. Na verdade, é uma batalha que você enfrenta para fazer por si o seu trabalho na docência e na gestão e, ao mesmo tempo, **acolher as demandas que surgem de alunos, de professor, da gestão e da sociedade**. (G4, grifos nossos)

Dessa forma, asseguramos que não se faz gestão sozinho e também não se faz docência sozinho, são ações educacionais e pedagógicas que demandam um intercâmbio entre todos e para todos, em um processo contínuo de formação e aprendizagem, de participação e colaboração.

Portanto, as experiências ditas exitosas não acontecem única e exclusivamente vindas de uma pessoa, pois requerem colaboração, participação e consenso entre os sujeitos envolvidos. Nessa concepção, observa-se que o professor pode estar na gestão e na docência, ao mesmo tempo, com uma formação de “profissional crítico e reflexivo, pesquisador e produtor de saberes, participante ativo na gestão escolar” (BOLZAN; MILLANI, 2011, p.18).

## **Tecendo considerações**

Por meio deste texto, observamos a compreensão de professores que atuam na docência e na gestão, simultaneamente, à medida que se apercebem como docentes na gestão e como gestores na docência.

São duas linhas que, parecem paralelas, porém, não devem ser tomadas como distantes ou distintas, por sabermos que ser professor não é apenas estar em sala de aula, mas participar da governança de forma colaborativa, participativa e usar mecanismos que representem uma qualidade da educação.

Em um primeiro momento, a compreensão de como os entrevistados se reconhecem como profissionais que se articulam entre a gestão e a docência na Educação Profissional, mostrou profissionais ativos e participativos do processo institucional.

Da análise, defendemos e apontamos que:

- as opiniões, as falas e as percepções expostas apontam que se trata de um processo não direcionado para todos, pois é desafiador e nem todos aceitam enfrentar a missão de além de dar aula, ter que gerir grupos ou até mesmo instituição.
- apesar das dificuldades, as experiências vividas apontam para um alinhamento articulado entre estar na gestão e ser docente, mesmo com os percalços encontrados, as dificuldades encontradas em ter que lidar com o indiferente, com o novo, com grupos, com situações adversas, mas que são estas as ações necessárias para o crescimento do profissional enquanto gestor e, inclusive, enquanto, professor.
- são apontados desafios e possibilidades de “ser docente na gestão e ser gestão na docência”. Não por acaso, ser professor é uma missão desafiadora, estar na gestão é um desafio de mediação, então essa junção requer do profissional um desdobramento de ações, de lida com as mudanças, de ruptura com o desconhecido e um meio de facilitar o processo da educação.

Do exposto, frisamos também há meios de alinhamento, de possibilidades de crescimento individual e coletivo para a transformação social de todos os envolvidos no processo. Estes parecem ser elementos imprescindíveis que caracterizam a função social das instituições de ensino, impõem relevância para estruturá-las, bem como para atender às demandas sociais, enquanto experiências exitosas de participação democrática e colaborativa.

Para tanto, reiteramos que os resultados discutidos coadunam, em linhas gerais, com a literatura, pois apresenta pontos similares aos excertos e opiniões dos entrevistados, o que valida a nossa compreensão de o professor da Educação Profissional estar aberto para desenvolver articulações no processo educacional.

Estas discussões aprontam para que criemos mecanismos de responsabilidade social, promoção da autonomia, do planejamento pedagógico, de autoformação contínua docente, de formação dos grupos envolvidos, bem como faz-nos repensar sobre a própria prática em um contexto de integração, de valorização de si e do outro, de dinamização e de apropriação de conhecimentos.

Portanto, salientamos que essa visão é mínima frente ao que ocorre no dia a dia daquele que vive a gestão e é professor, mas que apresenta contribuições de alicerce para um processo democrático na educação, a fim de minimizar as barreiras daqueles que não vivem a gestão, mas podem estar contribuindo de forma colaborativa e democrática na instituição, em todos os seus setores.

## Referências

AGUIAR, Marcia Ângela da Silva *et al.* Diretrizes Curriculares do curso de Pedagogia no Brasil: disputas de projetos no campo da formação do profissional da educação. **Educação e Sociedade**, v. 27, n. 96 - Especial, p.819-842, out. 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/es/a/sckL7kBHbJtY3VnqMNTFVQf/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 24 mar. 2023.

BOLZAN, Doris Pires Varga; MILLANI, Silvana Martins de Freitas. Docência e formação: reflexões sobre a gestão pedagógica na escola. **Políticas Educativas**, v. 4, n. 2, p. 16-31, set. 2011. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/Poled/article/view/27012>>. Acesso em: 24 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008.** Altera dispositivos da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. Brasília: Palácio do Planalto, 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/111741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111741.htm)>. Acesso em: 24 mar. 2023.

BRASIL. **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. Brasília: Palácio do Planalto, 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)>. Acesso em: 24 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012.** Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino; altera as Leis nos 8.168, de 16 de janeiro de 1991, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e 11.526, de 4 de outubro de 2007; revoga as Leis nos 5.490, de 3 de setembro de 1968, e 5.758, de 3 de dezembro de 1971, e os Decretos-Leis nos 245, de 28 de fevereiro de 1967, 419, de 10 de janeiro de 1969, e 530, de 15 de abril de 1969; e dá outras providências. Brasília: Palácio do Planalto, 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12677.htm#art5](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12677.htm#art5)>. Acesso em: 24 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/19394.htm)>. Brasília: Palácio do Planalto, 1996. Acesso em: 24 mar. 2023.

FERNANDES, Francisco das Chagas Mariz. Gestão dos Institutos Federais: o desafio do centenário da rede federal de educação profissional e tecnológica. **Revista Holos**, ano 25, v. 2, p. p. 1-7, nov. 2009. Disponível em: <<https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/267>>. Acesso em: 24 mar. 2023.

GRABOWSKI, G. **Gestão e planejamento da educação profissional e tecnológica** [recurso eletrônico]. – Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2014. Disponível em <<http://curitiba.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2016/05/Gest%C3%A3o-e-planejamento-da-educa%C3%A7%C3%A3o-profissional-e-tecnol%C3%B3gica.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2023.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação.** Campinas, SP: Papirus, 1994. (Coleção magistério: Formação e trabalho pedagógico). RODRIGUES, Marli de Fátima; KÜENZER, Acácia Zeneida. **Revista Olhar de professor**, v. 10, n; 1, p.35-62, mar. 2007. Disponível em: <<https://revistas.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/view/1474>>. Acesso em: 24 mar. 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo-Rio de Janeiro, Hucitec-ABRASCO, 1992.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva.** 3. ed. rev. e ampl. – Ijuí: Editora Unijuí, 2016. 264p.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A gestão democrática da Educação Profissional: notas introdutórias. **In: Educação Profissional: concepções, experiências, problemas e propostas.** Secretaria de Educação Média e Tecnológica. Programa de Expansão da Educação Profissional. Brasília: 2003.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 89, dez. 2004. Disponível em:



<<https://www.scielo.br/j/es/a/NM7Gfq9ZpjpVcJnsSFdrM3F/?format=pdf>>. Acesso em:  
Acesso em: 24 mar. 2023.

PEREIRA, Maria Isailma Barros. **Processos de Gestão em Transformação: os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia como “Arena Política”**. Tese (Doutorado em Educação), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

PERINI, Cleide Maria Fratantonio. **Conselho de escola: limites e possibilidades da gestão democrática**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita, Campus de Araraquara, 2007.

REGO, Maria de Jesus Fernandes; MARTINS, Ana Maria Gomes de Sousa. **Gestão democrática: escola e mudança. In: Anais do IV Fórum Internacional de Pedagogia, Parnaíba/PI, 2012**. Disponível em  
<[http://www.editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/67042a9ad2f8ad7b82f4f3fd8933b74e\\_2926.pdf](http://www.editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/67042a9ad2f8ad7b82f4f3fd8933b74e_2926.pdf)>. Acesso em: 24 mar. 2023.

RODRIGUES-MOURA, Sebastião. **Da World Wide Web às Partículas Elementares: sequência didática baseada no método DBR-TLS com vistas à alfabetização científica e técnica**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Pará, Belém, 2016.

*Recebido em: abril/2023.  
Publicado em: junho/2023.*