



Instituto Politécnico de Santarém

Escola Superior de Educação

Mestrado em Ciências da Educação/ Administração Educacional

FUNÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR DO CAMPUS AVANÇADO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Adriana Aparecida

Orientadora: Professora Doutora Maria João Cardona
Coorientador: Professor Doutor Fabrício Ademar Fernandes

Novembro, 2018



Instituto Politécnico de Santarém

Escola Superior de Educação

Mestrado em Ciências da Educação/ Administração Educacional

FUNÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR DO CAMPUS AVANÇADO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de
Mestre no âmbito do Mestrado em Ciências da
Educação/Administração Educacional da Escola
Superior de Educação do Instituto Politécnico de
Santarém.

Adriana Aparecida

Orientadora: Professora Doutora Maria João Cardona
Coorientador: Professor Doutor Fabrício Ademar Fernandes

Novembro, 2018

Agradecimentos

À Deus, pela oportunidade de realizar este trabalho.

À minha família, pela paciência e força.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria João Cardona, pelo acompanhamento constante e pela força e apoio nos momentos de dúvida.

Ao meu coorientador, Professor Doutor Fabrício Ademar Fernandes, pela paciência e pela dedicação ao longo deste trabalho.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília pela oportunidade a mim concedida de realizar o curso de Mestrado.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais pela disponibilidade das informações prestadas.

Aos participantes desta pesquisa pela colaboração e pelo apoio.

Minha gratidão a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

Resumo

Entender as funções de um diretor atuante, em um Instituto Federal de Educação, bem como as normas e legislação que norteiam o seu trabalho, constitui um importante referente para compreender o processo educacional no Brasil. Trata-se de uma pesquisa que analisa a atuação do diretor escolar no desempenho de suas atribuições no campus avançado de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, bem como os desafios e possibilidades inerentes às suas funções. Efetuou-se a recolha de dados pela análise de documentos institucionais e de entrevistas semiestruturadas, permitindo ouvir o diretor geral e os membros do conselho acadêmico, analisando as atribuições legalmente instituídas para o cargo de direção. As entrevistas demonstram o quanto os esforços e envolvimento dos responsáveis fazem a diferença em nível acadêmico e social. Ao final, são apresentadas sugestões de intervenção, para a melhoria do trabalho já em curso, conforme apontamentos dos resultados.

Palavras-chave: Gestor educacional; gestão; desafios, atribuições.

Abstract

Understanding the functions of a director acting at a Federal Institute of Education, as well as the norms and legislation that guide his work, is an important reference for understanding the educational process in Brazil. It is a research that analyzes the performance of the school director in the performance of his duties in the advanced campus of a Federal Institute of Education, Science and Technology of Minas Gerais, as well as the challenges and possibilities inherent to his functions. Data collection was done through the analysis of institutional documents and semi-structured interviews, allowing the general director and the members of the academic council to be analyzed, analyzing the legally established responsibilities for the position of director. The interviews demonstrate how much the efforts and involvement of those responsible the difference in academic and social level. At the end, suggestions for intervention are presented to improve the work already in progress according to the results.

Keywords: Educational manager; management; challenges; assignments.

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Rede Federal em 1909. | 30 |
| Figura 2 - Mapa da expansão até 2010- 100 anos de existência..... | 32 |
| Figura 3 - Linha do tempo IFMG. | 37 |
| Figura 4 - Organograma Geral do IFMG em 2011. | 37 |
| Figura 5 - Organograma de campus do IFMG..... | 41 |
| Figura 6 - Organograma da estrutura organizacional do IFMG. | 42 |
| Figura 7 - Organograma do campus avançado – <i>lócus</i> da pesquisa..... | 48 |

Lista de Gráficos

| | |
|--|-----------|
| Gráfico 1 - Expansão da Rede Federal de Educação em unidades..... | 31 |
| Gráfico 2 - Quantidade de municípios atendidos com a expansão da Rede Federal de Educação em unidades. | 33 |
| Gráfico 3 - Relação candidato por vaga IFMG. | 39 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|-----------|
| Tabela 1 - Área de atuação acadêmica IFMG..... | 38 |
| Tabela 2 - Descrição da categoria e informações recolhidas nas entrevistas | 57 |
| Tabela 3 - Síntese: Principais sugestões de proposta de intervenção | 69 |

Lista de Siglas

| | |
|------------|---|
| CEFET - | Centro Federal De Educação Tecnológica |
| EPT - | Educação Profissional Tecnológica |
| FIC - | Formação Inicial E Continuada |
| IFMG - | Instituto Federal De Minas Gerais |
| IFS - | Institutos Federais |
| LDB - | Lei De Diretrizes E Bases Da Educação |
| MEC - | Ministério Da Educação |
| PDI - | Plano De Desenvolvimento Institucional |
| PROEJA - | Programa De Educação De Jovens E Adultos |
| PRONATEC - | Programa Nacional De Acesso Ao Ensino Técnico E Emprego |
| RFEPT - | Rede Federal De Educação Profissional E Tecnológica |
| UNEDS - | Universidade Nacional De Ensino A Distância |

Sumário

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Introdução | 1 |
| | Capítulo 1- Administração Escolar e Gestão Escolar | 4 |
| 1.1 | Breve histórico da administração escolar no Brasil | 4 |
| 1.2 | Breve definição de conceitos sobre direção escolar e administração escolar | 7 |
| 1.3 | Da administração escolar para a gestão escolar | 10 |
| 1.4 | Abordagens de alguns modelos, perspectivas e características de gestão..... | 13 |
| | Capítulo 2 - O Diretor Escolar | 18 |
| 2.1 | Formas de provimentos do cargo de diretor escolar no Brasil | 18 |
| 2.2 | A importância do diretor escolar como gestor e líder | 21 |
| 2.3 | O papel do diretor na administração escolar..... | 24 |
| | Capítulo 3 – Breve Histórico da Criação e Expansão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil..... | 29 |
| 3.1 | Breve história da criação e expansão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil | 29 |
| 3.2 | Estrutura organizacional dos IFs de acordo com a Lei 11892/2008 e a portaria 1291 de 30/12/2013..... | 33 |
| | Capítulo 4 – Organização Administrativa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais | 36 |
| 4.1 | Breve histórico da criação e expansão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais..... | 36 |
| 4.2 | Modelo de gestão IFMG | 40 |
| 4.3 | Organização administrativa do IFMG | 40 |
| 4.4 | As atribuições que competem ao diretor geral no âmbito do IFMG | 42 |
| | Capítulo 5 – Procedimentos Metodológicos e Contexto do Estudo..... | 47 |
| 5.1 | Contexto do estudo..... | 47 |
| 5.2 | Caracterização do campus avançado: <i>lôcus</i> da pesquisa..... | 47 |
| 5.3 | Atribuições da direção do campus | 49 |
| 5.4 | Delineamento da pesquisa | 50 |
| 5.5 | Procedimentos metodológicos para a recolha dos dados | 52 |
| 5.6 | Características dos participantes da pesquisa | 55 |
| 5.7 | Procedimentos de análise de dados | 56 |
| | Capítulo 6 - Resultados e Discussão | 59 |
| 6.1 | Análises das categorias | 60 |
| 6.1.1 | <i>Análise da categoria 1: funções/atribuições do diretor</i> | 60 |
| 6.1.2 | <i>Análise da categoria 2: desafios enfrentados no desempenho da função de direção</i> | 63 |
| 6.1.3 | <i>Análise da categoria 3: sugestões para enfrentar dificuldades</i> | 64 |

| | | |
|-----|--|----|
| 7 | Proposta de Intervenção..... | 67 |
| 7.1 | Diretrizes para elaboração de um plano de intervenção que visa a sugestões de alterações nas atribuições da direção geral do campus de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia..... | 67 |
| 7.2 | Proposta do Plano de Intervenção..... | 67 |
| | Considerações Finais | 70 |
| | Referências | 72 |
| | Anexos | 77 |

1 INTRODUÇÃO

A escola pública, nos últimos tempos, está submetida a uma pluralidade de programas reformadores a respeito da importância de as decisões do processo de ensino e das condições específicas para realizá-lo sejam tomadas na própria instituição. O diretor, entre os profissionais da escola, deve assumir a sua posição de gestor de todas as dimensões do seu funcionamento, para que a educação escolar cujo princípio norteador visa à qualidade e também à possibilidade de formação do sujeito de forma eficiente, seja realmente alcançado (Portela & Atta, 2005, p.49).

No meio acadêmico, não apenas os estudos específicos sobre administração escolar, mas também os textos que tratam esta modalidade, de modo geral, enfatizam a relevância da organização e da gestão das escolas. O reconhecimento da organização escolar traz implícita a valorização do diretor de escola, uma vez que ele é considerado o responsável último pela administração no âmbito educacional.

O diretor tem assumido, gradativamente, maior importância administrativa, uma vez que, progressivamente, foram-lhe atribuídas mais funções dentro da instituição e também em relação à comunidade, tanto no espaço acadêmico quanto nos vários contextos, nos quais o processo educativo acontece. Esta nova realidade implica que sejam redefinidas suas atribuições, com a finalidade de possibilitar que as atribuições concernentes ao trabalho da gestão, especificamente da direção, estejam claras, para que o profissional possa atuar na área de sua competência sem interferir nas outras especificidades no âmbito do trabalho desempenhado em um Instituto Federal (IF) (Valerien e Dias, 1993, p. 79).

Segundo Paro (2011, p. 39), inúmeros estudos e pesquisas demonstram que a exigência, em relação ao trabalho executado pelo diretor, em termos técnicos, amplia o seu foco de ação e, concomitantemente, compara-o ao que o bom professor detém. Destaca-se, neste contexto, a singularidade no trabalho acadêmico relacionado à prática cotidiana na esfera escolar, pois o olhar atento do profissional associado à habilidade de gerir politicamente as várias ações desempenhadas por outrem e, principalmente, as relações que se estabelecem entre os sujeitos envolvidos na comunidade escolar constitui fator determinante, para o sucesso do gestor, no que diz respeito à instituição de ensino que seja referência. “O que se necessita é de competência política e legitimidade para coordenar o trabalho dos demais trabalhadores da escola”.

Nesse aspecto, esta pesquisa visa especificar as atribuições e posicionamentos atribuídos ao diretor escolar de um *campus* avançado do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, bem como as dificuldades e possibilidades inerentes às funções do gestor. Analisar-se-ão perspectivas e desafios que influenciam o desempenho de suas funções sendo apresentadas sugestões para a melhoria do trabalho realizado.

O aprofundamento do tema em estudo neste relatório motivou-se pelo acompanhamento do desempenho das atividades do diretor e observação do cotidiano escolar, como servidora atuante em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, *campus* Avançado. Percebe-se, no âmbito institucional, o envolvimento e comprometimento do profissional, visando atender aos anseios da comunidade, na qual está inserido, preocupado com a formação dos alunos, com o planejamento escolar, por meio da coordenação e avaliação dos processos vivenciados na escola, de acordo com a sua realidade; atenta-se às necessidades imediatas da instituição, no que diz respeito à solução de problemas e enfrentamento de desafios.

O tema apresenta relevância, no contexto educacional, à proporção que permite um aprofundamento, ao refletir sobre as atribuições dos diretores, haja vista que a direção escolar deve orientar a condução do processo educacional e gerir a escola, oportunizando reflexão mais apurada acerca da adequação da prática pedagógica de forma a valorizar a participação dos que compõem o ambiente educacional por diretrizes norteadoras das ações centradas em uma das figuras mais importantes da instituição escolar: o diretor.

Diante do exposto, pretende-se com este estudo analisar a atuação do diretor escolar no desempenho de suas atribuições, identificando os desafios e possibilidades na execução de seu trabalho. Assim, a pergunta que norteia esta pesquisa é: Quais são os desafios e possibilidades inerentes às funções atribuídas ao diretor escolar de um campus avançado do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia?

Para responder a esse questionamento, observar-se-ão os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as funções do diretor geral que lhe são atribuídas.
- identificar os principais desafios que o diretor enfrenta.
- Propor sugestões a considerar para ultrapassar o enfrentamento dos desafios vivenciados pelo diretor.

Para tentar encontrar as respostas ao problema estudado, optou-se por desenvolver um estudo de caso realizado em um campus em implantação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG. As metodologias para o levantamento de dados utilizadas foram a análise de documentos institucionais, a pesquisa bibliográfica e a realização de entrevistas semiestruturadas ao diretor geral e aos 8 (oito) membros do conselho acadêmico.

O presente trabalho, após a introdução, está dividido em seis capítulos. O primeiro aborda a história, os conceitos, a evolução, modelos e perspectivas de administração escolar e gestão escolar.

No segundo capítulo, contextualiza-se a figura do diretor escolar, as formas de provimento do cargo, sua importância e seu papel na administração escolar como gestor e líder.

O terceiro tem por finalidade apresentar a criação, a expansão e a estrutura organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e sua expansão no Brasil.

O quarto trata da apresentação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG, onde se desenvolve esta pesquisa. Apresentamos sua história, modelo de gestão, organização administrativa e as atribuições que competem ao diretor geral no âmbito do IFMG. Considera-se a sua figura semelhante à do diretor escolar representante máximo nos *Campi* do IFMG. Ressalta-se que a distinção, quanto à nomenclatura, não difere das funções, pois ambos desempenham funções semelhantes, ademais a denominação diretor geral é oriunda da tradição institucional, conforme exposto no organograma do IFMG.

O quinto capítulo intenta explicitar os aspectos metodológicos desenvolvidos, para se alcançar os objetivos almejados nesta pesquisa, fazendo um breve histórico sobre um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, correspondente ao lócus da pesquisa, delimitando o perfil dos sujeitos participantes e os métodos utilizados na captação e análise de dados. Importa ressaltar que a metodologia utilizada neste estudo se baseará na análise de conteúdo, categorizando as dimensões a serem trabalhadas pelos dados apresentados pelas/os participantes.

O sexto capítulo deste trabalho apresenta os resultados e discussões, com base na análise dos dados obtidos, procurando responder ao problema de pesquisa, orientando-se, para algumas propostas de intervenção a serem aprofundadas, no sentido de aperfeiçoar as atribuições do diretor geral, no âmbito do IFMG e dos *Campi*.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, em que se reveem os aspectos mais importantes do estudo, pontuando a complexidade de desafios e possibilidades inerentes às funções atribuídas ao diretor e a importância de uma gestão participativa capaz de mobilizar as pessoas envolvidas no trabalho da escola compartilhando as responsabilidades da gestão escolar.

CAPÍTULO 1- ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E GESTÃO ESCOLAR

Neste capítulo, pretende-se descrever, de forma sucinta, a trajetória da Administração Escolar na educação brasileira e sua evolução, ao longo dos anos até o atual conceito de Gestão Escolar, modelos e perspectivas de gestão na visão de alguns autores. Segundo Diniz (2009, p. 78), “O gestor educacional contemporâneo deve apresentar-se à sociedade com um perfil de vanguarda.” Nesta visão, percebe-se que o papel do diretor relaciona-se à sua habilidade de inovação, junto à comunidade acadêmica, de modo a possibilitar a atuação direta de todos os envolvidos no processo educacional de forma livre e criativa. Cabe ao gestor possibilitar e buscar o envolvimento de todos os setores da escola na ampliação do fazer pedagógico. Gonsalves, Rivero e Belotto (1999, p. 82) afirmam que “a articulação e integração entre o pedagógico e o administrativo são de responsabilidade dos gestores escolares”. Na perspectiva destes autores os gestores devem incentivar e propiciar oportunidades para o pensamento coletivo.

1.1 Breve histórico da administração escolar no Brasil

São muitas as mudanças que a sociedade brasileira tem passado nas últimas décadas do século XX e o início do XXI. O conhecimento e a aprendizagem sofreram novas interpretações. A maior transformação, evidenciada nesses últimos anos, é o processo de transição democrática (Campos, 2010, p.15). Nesse sentido, a transição de um modelo social mais rígido para outro mais democrático também pode ser evidenciado no meio escolar. Os agentes do processo educativo tanto no setor administrativo quanto pedagógico mostram-se mais envolvidos com a sociedade e ampliam o diálogo com a comunidade escolar.

Nos anos 90 (séc. XX), a ênfase na gestão escolar tornou-se um dos itens básicos das agendas das políticas nacionais e internacionais da educação. Segundo Portela e Atta (2005, p.45), os jornais em circulação, àquela época, passaram a apresentar reportagens com experiências bem sucedidas em gestão escolar, indicando que tal assunto ultrapassaria o círculo dos educadores para alcançar a comunidade em geral.

O estudo da história, em matéria de organização e administração escolar no Brasil, abrange grande extensão temporal, sendo antiga a pesquisa e os estudos a respeito da trajetória e investigação sobre administração e gestão da educacional. Segundo, Sander (2007, p.423):

A preocupação com a busca e interpretação do saber no campo da educação, em particular de sua organização e administração, tem sido e vem sendo uma constante da história política e administrativa do país, que se tem manifestado tanto nas

tentativas de importação de perspectivas teóricas e modelos heurísticos do exterior como nos esforços de criação de soluções teóricas e metodológicas nacionais.

Há uma preocupação por parte das Instituições de Ensino e, também, do poder público em encontrar caminhos, para conseguir uma gestão mais abrangente e democrática, que atenda os anseios de uma comunidade escolar cada vez mais interessada em participar do processo pedagógico. Não se pode isolar a administração escolar como apenas uma parte do processo, visto que ela depende da interação com as demais áreas envolvidas no processo educacional.

A década de 1930 foi marcada por vários movimentos que influenciaram discussões em torno da educação. Em 1932, no Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, conhecido como um plano de reconstrução nacional, deixa clara a preocupação com a administração escolar no Brasil, e a falta de soluções para os problemas nessa área:

Onde se tem de procurar a causa principal desse estado antes de desorganização do que de desorganização do aparelho escolar, é na falta, em quase todos os planos e iniciativas, da determinação dos fins de educação (aspecto filosófico e social) e da aplicação (aspecto técnico) dos métodos científicos aos problemas de educação. Ou, em poucas palavras, na falta de espírito filosófico e científico, na resolução dos problemas da administração escolar (Lima, 2010, p. 34).

A importância do Manifesto para a educação é inquestionável, haja vista que, a partir dele, houve um novo paradigma educacional e uma maior preocupação com a inovação em um processo que não se adequava à sociedade contemporânea à época. O movimento propôs caminhos visando a uma reconstrução educacional que atendesse as necessidades vigentes naquele período, assumindo, assim, uma visão mais social e mais humana em busca da formação natural e integral dos indivíduos.

A organização do sistema de ensino, principalmente, na parte administrativa, tornou-se uma das preocupações do período e, neste sentido, o Manifesto propõe uma nova política educacional em que dispõe:

IX – Reorganização da administração escolar e dos serviços técnicos de ensino, em todos os departamentos, de tal maneira que todos esses serviços possam ser: a) executados com rapidez e eficiência, tendo em vista o máximo de resultado como mínimo de despesa; b) estudados, analisados e medidos cientificamente, e, portanto, rigorosamente controlados nos seus resultados; c) e constantemente estimulados e revistos, renovados e aperfeiçoados por um corpo técnico de analistas e investigadores pedagógicos e sociais, por meio de pesquisas, inquéritos, estatística e experiências (Lima et al, 2010, p. 125).

Segundo Lourenço Filho (1963), apud Sander (2007, p. 424), no período de 1930, um terço das publicações de títulos sobre educação era sobre temas de administração e organização do ensino.

No Brasil, até meados da década de 50 (séc. XX), discorrer sobre escola pública era ponderar sobre uma escola de maior qualidade restrita às camadas sociais mais favorecidas. A partir da década de 60, com o projeto de industrialização autoritária do regime militar, uma nova demanda de escola aparece. O aluno passa a ser visto como um produto e a escola como instituição produtora da mercadoria, portanto vai se organizando nos moldes empresariais, em que o processo de trabalho na escola começa a mudar, os diretores são substituídos pela figura do administrador escolar e a gestão é orientada, segundo uma lógica produtiva, expressa em normas e comportamentos assumidos no seu interior (Oliveira, 1994, p. 95).

Em termos práticos, a falta de especificidade da habilitação profissional influenciou no sentido de que diferentes profissionais ocupassem postos de administração educacional independentemente do tipo de habilitação constante em seus diplomas. O conhecimento pedagógico não era considerado que, gradativamente, mudou a partir do momento em que a gestão escolar passou a ser considerada como um trabalho democrático e de equipe. Há ainda muito a ser feito, mas as discussões e estudos sobre este enfoque têm demonstrado um novo paradigma no papel do gestor escolar.

Em 1961¹, foi aprovada a Lei nº 4.024: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que legislou sobre um novo sistema de ensino. No artigo 16 da referida lei, estabelece-se que é “competência dos Estados e do Distrito Federal autorizar o funcionamento dos estabelecimentos de ensino primário e médio não pertencentes à União, bem como reconhecê-los e inspecioná-los” e, logo em seguida, na alínea “a” do parágrafo 1º, dispõe uma das condições para o reconhecimento, “a idoneidade moral e profissional do diretor e do corpo docente”.

Além disso, o artigo 52 da LDB 4024/61 decretou que: “O ensino normal tem por fim a formação de professores, orientadores, supervisores e administradores escolares destinados ao ensino primário, e o desenvolvimento dos conhecimentos técnicos relativos à educação da infância”.

Ferreira, (2009 p.34) comenta que “a formação de seres humanos não pode ser reduzida à produção de mercadorias e orientada por uma neutralidade científica que, no Brasil, atendeu o período autoritário dos anos 1960-1970”.

Luce e Medeiros (2006 p.15) afirmam que o debate sobre gestão escolar no Brasil ocorre, a partir de 1970, na luta pelo direito à educação e à escola pública. Dos anos 80 em diante, os movimentos reivindicatórios dos professores propiciam a discussão sobre a organização burocrática e hierárquica da administração escolar.

Oliveira, (1994, p. 96) afirma que:

¹ Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) é a legislação que regulamenta o sistema educacional (público ou privado) do Brasil (da educação básica ao ensino superior). No país houve duas leis com este fim, sendo a primeira promulgada em 1961 (Lei 4024/61) e a segunda em 1996 (Lei 9394/96).

O movimento dos trabalhadores da educação recoloca a escola frente à sociedade e exige uma redefinição do seu papel. Denuncia a rígida divisão do trabalho: hierarquia, verticalizada, discriminadora. Questiona o controle do tempo e dos conteúdos, centralizado no autoritarismo e burocratismo das direções. Denuncia o desprezo para com a escola pública e exige respeito para com os seus profissionais e o reconhecimento destes enquanto trabalhadores, sujeitos a um intenso processo de proletarização.

Diante deste cenário, Alonso (1988, p. 31) apresenta que “por muito tempo a Administração Escolar foi encarada como uma extensão da atividade docente e o seu êxito atribuído geralmente ao volume de experiência acumulado por alguém nessa atividade, ou ainda, a uma excelência no desempenho das atividades didáticas”. Alonso (1988, p. 140) propõe um novo modelo de atuação do administrador escolar “que deve estar preparado para perceber o complexo de variáveis que intervêm no trabalho escolar”. Alonso (1988) declara que as diversas contribuições científicas acarretaram uma revolução na função administrativa da escola, definindo para o administrador uma participação mais efetiva na escola, enquanto tomador de decisões, aumentando responsabilidades para as quais deve estar devidamente preparado.

Inicialmente, foram exigidas as especializações e, em alguns estados brasileiros, a fim de selecionar os mais aptos ao exercício da administração escolar, foram exigidos os concursos. Assim, as escolas, aos poucos, organizaram-se de modo a atender os princípios do humanismo conservador. Esse fator influi na hodierna necessidade de se resgatar o valor dos gestores educacionais, que exercem suas profissões, empenhados na qualidade social e pedagógica de suas funções (Ferreira, 2009, p. 34-35).

Pode-se constatar, por meio do estudo apontado pelos autores indicados, que a educação profissional se organizou com o propósito de formar trabalhadores para a sociedade no setor industrial e, nesse período, ganhou espaço importante nas políticas educacionais do país. A figura do diretor era de fundamental importância, para que estes objetivos fossem alcançados, ademais, o diretor deveria conduzir todo o processo para este fim, pois ele era o gestor e, hierarquicamente, o superior que ditava as regras seguidas sem maiores questionamentos em um modelo autoritário de gestão escolar.

1.2 Breve definição de conceitos sobre direção escolar e administração escolar

O significado do termo direção, no contexto escolar, difere de outros processos direcionais, especialmente empresariais. Vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, implica intencionalidade, tomada de posição diante os objetivos escolares. A direção da escola, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico (Libâneo, Oliveira & Toschi, 2012, p.453).

Libâneo (2003, p. 78) define:

Organização escolar é comumente identificada com administração escolar, que, tradicionalmente significa os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros e intelectuais), coordenar e controlar o trabalho das pessoas.

Por meio da direção, é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, integrando-as no rumo dos objetivos. A direção põe em ação o processo de tomada de decisões na escola, e o centro da instituição escolar e do processo administrativo é a tomada de decisão (Libâneo et al., 2012, p.438).

A condução de um trabalho que alcançará o sucesso de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem é concernente ao posicionamento do diretor enquanto gestor administrativo e pedagógico. Assim sendo, apenas um diretor com visão democrática e atuação equivalente poderá envolver toda a equipe, motivando-a para se alcançar os objetivos da instituição gerida por ele.

De acordo com Henriques, Brassoloto, Souza & Garbo (1999, p. 24), “administrar é algo complexo, que envolve recursos materiais, pessoas, tomada de decisões sobre toda a estrutura organizacional.” Assevera ainda que “os primeiros estudos sobre a área da administração escolar tendem a identificá-la com o estudo da organização e do funcionamento de um sistema escolar, de acordo com os objetivos estabelecidos, de modo a satisfazer as exigências da política de educação”.

Na visão de Paro (2010, p. 768), “o conceito de direção é utilizado indistintamente como sinônimo de chefia, comando, gestão, governo, administração, coordenação, supervisão, superintendência etc”. O autor complementa que “essa identificação fica bastante visível na exigência, que normalmente se faz de que o diretor de escola tenha uma formação em administração escolar (ou gestão escolar)”.

Teixeira (2003, p. 70) acrescenta que “o papel do diretor é ser responsável por uma unidade de prestação de serviço público em todos os seus aspectos. Espera-se que esteja muito mais comprometido com resultados globais e que mostre atitudes responsáveis em relação à coisa pública”.

O importante, na concepção de Portela e Atta (2005, p.73), “é que o diretor, antes de tudo, seja um professor, um educador. E, para gerir a escola, ele deve assumir essa posição com clareza e com domínio dos requisitos que vão lhe possibilitar atuar a partir de critérios pedagógicos”.

Pode destacar-se também a administração como meio pelo qual os objetivos da Instituição possam ser atingidos e, nesse sentido, a ideia de que o diretor tenha ainda uma formação administrativa, com ênfase em gestão escolar, como defende Paro, evidencia-se, à medida que a atividade fim, dentro do espaço educacional, não caminhe isoladamente. O processo pedagógico que envolve o ensino-aprendizagem acontece também em outros

espaços e, de outra forma, as várias funções que envolvem a atividade-meio na instituição escolar seriam consideradas meramente burocráticas, não houvesse a intervenção e mediação de um diretor que seja capaz de envolver todas as atividades, de forma a promover e efetivar o processo pedagógico com qualidade e abrangência, não o restringindo apenas aos espaços físicos dentro da escola, mas oportunizando que o aprender seja um ato social que envolva toda a comunidade escolar.

A contribuição de Ribeiro (1968), citado por Paro (2015, p.28), deixa nítida a diferença entre diretor e administrador:

Uma coisa é ser diretor, outra é ser administrador. Direção é função do mais alto nível que, como a própria denominação indica, envolve linha superior e geral de conduta, inclusive capacidade de liderança para escolha de filosofia e política de ação. Administração é instrumento que o diretor pode utilizar pessoalmente ou encarregar alguém de fazê-lo sob sua responsabilidade. Por outras palavras: direção é um todo superior e mais amplo do qual a administração é parte, aliás, relativamente modesta. Pode-se delegar função administrativa; função diretiva parece-nos, não se pode, ou, pelo menos, não se deve delegar.

Na concepção de Paro (2015, p.28), “os termos administração e diretor escolar se confundem, quando tratados genericamente”, mas quando se trata de exigir rigor e especificidade, a direção se impõe como algo diverso da administração. Para o autor, a direção engloba a administração, “tanto no sentido de trabalho como de coordenação”, colocando-se acima delas, do ponto de vista que a direção é a administração revestida do poder necessário para fazer-se responsável último pela instituição (Paro, 2015, p. 39).

Nesse raciocínio, Alonso (1988, p.36) afirma que, nos últimos anos, os estudiosos da Administração Escolar no Brasil têm-se voltado para o estudo e análise de funções administrativas e que, atualmente, a “Administração Escolar é um assunto importante que envolve pessoas de áreas diferentes, mas que estão conjuntamente envolvidas para estudar sua importância dentro da realidade social e para melhorar a realização do trabalho escolar”.

Alonso (1988, p.36) destaca:

A escola em sua nova configuração social não permite que se ignore o papel da administração na consecução de objetivos definidos e, assim sendo, a sua importância na conjugação dos esforços isolados, especialmente quando a atividade central passa a ser considerada em todo o seu complexo de funções altamente especializadas.

Diante do que foi exposto, procuram-se realçar alguns conceitos que se mostram relevantes, para o desenvolvimento deste trabalho, tomando como pressupostos os conceitos de Paro (2010), por concordar com suas ideias, principalmente, quando ele afirma que o diretor é “o responsável último pela administração escolar” e que, de acordo com a lei, responde, “em última instância, pelo bom funcionamento da escola – onde se deve produzir um dos direitos sociais mais importantes para a cidadania” (Paro, 2010, p. 765).

Destaca-se a escola como *locus* inicial da construção da cidadania, pois é neste espaço que o indivíduo exercita a democracia e, por isso, faz-se necessário o incentivo à participação de todos os envolvidos tanto os que executam funções administrativas quanto os que executam funções pedagógicas, porque o ato de ensinar e aprender não se dá de forma isolada, então, não se deve isolar as partes envolvidas neste processo. A responsabilidade de articular e envolver todas as partes concerne ao diretor que deve administrar de forma a garantir a qualidade da aprendizagem e isto se efetivará se todos estiverem motivados e empenhados no processo educacional.

1.3 Da administração escolar para a gestão escolar

“A origem da palavra gestão advém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar” (Paroneto et al., 2010, p. 94). De acordo com os autores, “gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade, sendo, então, por si mesma, democrática, pois traduz a ideia de comunicação, pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo” (Paroneto et al., 2010, p.94).

Dourado (2007) traz à reflexão a percepção de gestão da escola como a articulação entre aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e financeiros que possibilitam a dinamização das ações educativas, entendida a escola como espaço de socialização da cultura e do saber historicamente produzido. De acordo com o autor, “a gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, por sua especificidade e pelos fins a serem alcançados” (Dourado, 2007 p. 924).

Luck (2009 p.23) define a gestão escolar:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

A definição feita por Luck é apropriada, justamente por entender toda a esfera de atuação do profissional quanto à gestão escolar.

Para Portela & Atta (2005, p.47), “o conceito de gestão pode ser compreendido como a coordenação de esforços individuais e coletivos, em torno da consecução de objetivos comuns, definidos por uma política de ação e inspirados por uma filosofia orientadora e, por todos, partilhada”.

Embora o termo administração, usado há algum tempo para se referir ao trabalho do diretor, englobava a função, de forma a caracterizar aquele que conduz o processo escolar,

o termo gestão mostra-se superior, visto que aquele apresenta característica mais racional e o diretor não pode apenas racionalizar, pois o processo educacional é amplo e complexo, portanto o gestor deve envolver toda a equipe, motivando-a, visando à conquista dos objetivos e, para este fim, não é suficiente o entendimento apenas dos processos, mas identificar e aproveitar as várias habilidades de todos os envolvidos no âmbito escolar.

No Brasil, as políticas de educação básica vêm atribuindo forte ênfase à componente da gestão nos sistemas estaduais e municipais de ensino (Maranhão, 1999, p.7).

À medida que as competências e responsabilidades estão sendo melhor distribuídas entre as diferentes esferas administrativas, aumentam substantivamente as exigências para os gestores das redes de ensino. Da mesma forma, a promoção da autonomia da escola- presente hoje como uma das principais estratégias de melhoria da qualidade da educação pública – atribui ao diretor e ao conselho escolar novos papéis e novas responsabilidades, para o desempenho das quais precisam ser capacitados (Maranhão, 1999, p.7).

No contexto da sociedade contemporânea e da democratização das escolas, existem aspectos essenciais que exigem dos envolvidos novas formas de atuação. O primeiro deles é o estilo de gestão e liderança. Nesse aspecto, está latente a necessidade emergente de diálogo entre as duas grandes partes envolvidas: líder e liderados. O segundo aspecto é a existência de preocupação com a qualidade da gestão escolar, o que leva todos os envolvidos na escola a encarar a educação básica como responsabilidade coletiva (Luck, 2010, p.31).

A valorização da gestão escolar tem como principal foco o responsável último pela gestão da escola: o diretor. “O diretor que, de acordo com a lei, responde, em última instância, pelo bom funcionamento da escola – onde se deve produzir um dos direitos sociais mais importantes para a cidadania” (Paro, 2010 p. 766).

Os gestores escolares são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativo-pedagógica, destacando-se a figura do diretor, responsável maior pelo norteamiento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. A ele compete zelar pela realização dos objetivos e bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e alcance dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais (Luck, 2009 p.23).

A essência da gestão, segundo Diniz (2009, p. 63), “é fazer a instituição funcionar com eficiência, a eficácia da gestão depende de maneira decisiva do exercício assertivo da liderança por parte do gestor”.

De acordo com Luck (2010, p. 34), gestão escolar corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, orientada pelos princípios democráticos e caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho.

Sobre esse suposto consenso em torno da gestão escolar, Diniz (2009, p. 63) afirma que “as novas estruturas sociais, familiares, econômicas, empresariais e políticas nacionais e mundiais pedem um novo modelo de instituição educacional, uma instituição dotada de compromisso com a responsabilidade social e que construa um novo tipo de cidadão.” O novo modelo de gestão educacional exige que o gestor seja sensível e preparado para atuar em sua missão (Diniz, 2009, p. 64).

A sociedade contemporânea passou por várias transformações históricas, e os modelos anteriores não são representativos deste novo cenário, pois há urgência em se discutir uma maior participação de todos de forma democrática e atuante.

Segundo Brito (2013, p.44), “embora o tema gestão escolar venha se destacando como foco das discussões, no âmbito educacional e governamental, de forma recorrente, ainda se constitui um dos maiores problemas de efetividade do sistema de ensino brasileiro”. Cada vez mais, os gestores precisam trabalhar com os professores a concepção de escola que desejam implementar, de maneira a promover a aprendizagem contínua dos alunos.

Campos, (2010, pp. 73-74) destaca que o ensino sofreu muitas transformações que mudaram o sistema de funcionamento didático. Diante de mudanças e de profundas transformações educacionais, o autor refere-se à gestão escolar baseada no conhecimento, traz como modelo a pedagogia da competência, que muito se aproxima da racionalidade técnico-instrumental, na qual a escola torna-se um espaço de diálogo, de trocas, de vida. Portanto é uma instituição diferente e que deve ser reorientada, a fim de que se permita a vivência coletiva entre gestores, professores, funcionários, alunos e família, para que se fortaleça a interação entre os grupos e se faça uma organização autêntica, respeitando as singularidades na pluralidade dos sujeitos (Campos, 2010, p.73).

Destaca-se também a escola como espaço de convivência multicultural que deve promover a possibilidade do pleno exercício da cidadania e *a priori* oportunizar a prática do diálogo e da defesa de ideias, de forma a respeitar toda a diversidade de pensamento e posicionamentos críticos e culturais; deve ser esta a direção adotada por todos os envolvidos, mediados pelo gestor como aquele que busca a harmonização de toda a comunidade escolar para o fim comum: a aprendizagem significativa, contextualizada e funcional.

Simultaneamente, nos últimos anos, as discussões sobre a formação de professores expuseram uma crescente preocupação com a gestão da escola. Há uma tendência, quando se trata da melhoria da qualidade da escola, a se atribuir às instituições com melhores pontuações, nas avaliações do Ministério da Educação – MEC, que a escola possui na figura da direção um diferencial para a sua organização que contribui para os resultados positivos no conjunto da avaliação (Campos, 2009, p. 26).

Ressalta-se que, nos Institutos Federais, há várias avaliações, pois eles não atuam apenas em um único segmento avaliado pelo MEC.

Segundo Portela & Atta (2005, p.44), “a gestão escolar é largamente reconhecida hoje como um dos elementos determinantes do desempenho de uma escola, o que, por sua vez, é expresso pelo sucesso alcançado, ou não, por seus alunos”.

Ressalta Diniz (2009, p. 64) que o mundo contemporâneo passa por rápidas e contínuas transformações sociais, científicas e tecnológicas, havendo, portanto uma completa renovação do modelo de instituição educacional. Dessa forma, há necessidade de um novo perfil de dirigente, com formação, conhecimento e preparo para o exercício da função de direção: o gestor educacional.

Os estudos atuais sobre o sistema escolar e sobre as políticas educacionais têm-se centrado na escola como unidade básica e como espaço de realização das metas do sistema escolar. A ideia de ter as escolas como referência, para a formulação e gestão das políticas educacionais, não é nova, mas adquire importância crescente no planejamento das reformas educacionais exigidas pelas recentes transformações do mundo contemporâneo. Por essa razão, as propostas curriculares, as leis e as resoluções referem-se, atualmente, a práticas organizacionais como autonomia e, principalmente, gestão centrada na escola (Libâneo et al., 2012, p.413).

Percebe-se, por meio dos estudos referenciados pelos autores citados, que a escola é um espaço de produção e transformação social e humana, logo a sua gestão deve ser diferenciada da gestão administrativa e puramente empresarial.

Importa especificar que, no âmbito escolar, as pessoas e os sentimentos que as motivam e que norteiam suas ações devem ser considerados. Não se visa apenas a lucros financeiros, espera-se que o sujeito aprendiz possa ampliar seus objetivos sendo agente de todo o processo e, democraticamente, participe do crescimento de toda a organização escolar. Neste sentido, há uma significativa diferenciação entre a função exercida pelo gestor de empresas e o gestor educacional, considerando que este agirá, pautado pelo desenvolvimento social, motivando os jovens à busca pela realização de seus anseios.

1.4 Abordagens de alguns modelos, perspectivas e características de gestão

No campo educacional, muitas experiências têm contribuído para promover a qualidade como foco da gestão. Campos (2010, p.90), com uma visão mais ampla acerca das questões que envolvem modelos de gestão, afirma que, mesmo com tantos avanços, ainda, é “preciso aprofundar a construção reflexiva que não se limite apenas à administração da escola como uma gerência comum, mas considere instituição escolar como uma organização complexa, que tenha como fim a formação de seres humanos”.

Libâneo (2010, p. 2) esquematiza três das concepções de organização e gestão escolar no Brasil:

- a) Concepção Técnico-científica: baseada na hierarquia de cargos e funções, visando à racionalização do trabalho, à eficiência dos serviços escolares.
- b) Concepção autogestionária: baseada na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição.
- c) Concepção democrático-participativa: baseada na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Defende uma forma coletiva de gestão cujas decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente.

Segundo o autor, o modelo democrático-participativo é influenciado por uma corrente teórica que afirma que a escola depende muito das pessoas e de suas interações pessoais (Libâneo, 2010, p. 3).

A Constituição Federal de 1988² estabelece a gestão democrática, em seu artigo 206, que prevê no Inciso VI: gestão democrática do ensino público, na forma da lei. Segundo Teixeira (2003, p. 6), “a Lei de Diretrizes e Bases define como princípios a serem observados: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola, a participação das comunidades escolar e local em conselhos e autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da escola.” O autor defende a ideia de que a escola precisa de uma direção autônoma, democrática e participativa.

Reforçando o modelo de gestão e tendo como cenário o atual momento da educação, a democracia e a participação social, “o educador-gestor deve ter a compreensão de que uma escola democrática se constrói no cotidiano escolar, por meio de saberes e ações, mas também, por meio das relações políticas e interpessoais que são estabelecidas, tendo como norte a garantia dos direitos do cidadão (Paroneto et al., 2010, p. 225)”.

De acordo com Betlinski (2013, p. 77), “a democracia participativa tem suas raízes no pensamento político grego, que a concebia como uma das formas de governo possível. Era definida como governo do povo, contrapondo-se ao governo de poucos.” É no contexto de uma sociedade participativa que se modifica o significado do voto para o indivíduo, pois o eleitor se torna mais determinado e dispõe de maiores oportunidades para se educar como cidadão público (Betlinski, 2013, p.79).

No que se refere à organização da escola, Santos (2008) “define áreas fundamentais de gestão, quais sejam, a didático-pedagógica, funcional, dos espaços e administrativo-financeira” (citado por Brito, 2013, p.71). Concernente à gestão didático-pedagógica, haverá por parte do gestor a viabilização do trabalho pedagógico e interação com os professores,

² A Constituição Federal de 1988, também conhecida como a Constituição Cidadã, porque era o Brasil, nessa época, um país recém-saído da ditadura militar, foi a sétima Constituição do Brasil, desde a Independência. Uma das mais avançadas do mundo no âmbito dos direitos individuais.

em função da qualidade de ensino, haja vista ser, no âmbito educacional, a atividade fim. Ressalta-se a necessidade de uma atuação democrática de modo a envolver a participação de todos os componentes no processo de aprendizagem. Quanto à gestão funcional e dos espaços, pode-se afirmar que ela causa preocupação aos gestores, dada a fragilidade dos objetos, das construções e do grande fluxo de pessoas que dependem dos espaços e da sua funcionalidade. Há que considerar a importância de se desenvolver nos usuários o sentimento de pertença, para que haja maior conservação do patrimônio, que é de todos. A gestão administrativa e financeira, também, requer atenção por parte do gestor, pois compreende fundamentalmente a gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. Na escola, todas as ações visam ao favorecimento das atividades pedagógicas; as ações administrativas respaldam o professor em sala de aula e o papel do gestor vai além da manutenção do espaço físico e investimento em infraestrutura, o diretor deve cuidar para que todos os setores estejam articulados e em bom funcionamento.

Neste sentido, Moura (2009, p. 96) afirma que: “A função da gestão escolar é criar e garantir condições favoráveis para que o desenvolvimento dos conteúdos escolares, das práticas de sala de aula e o exercício das relações educativas aconteçam de maneira a viabilizar a proposta pedagógica escolar”.

Ao longo das últimas décadas, os embates estabelecidos, no campo da gestão da educação, revelaram duas percepções que se destacaram como forma de pensar e fazer a gestão educacional (Araujo, 2012, p. 20). Segundo o autor, “a primeira visão tem sido defendida pelos setores educacionais comprometidos com a escola pública e democrática, que reconhecem a educação como direito de todos e que lutam para afirmar a gestão democrática como política pública” (Araujo, 2012, p. 20).

A segunda visão ressalta que o papel da gestão educacional é organizar a escola para atender as demandas imediatas do setor produtivo, em que a escola passa a ser vista como um empreendimento e a educação como mercadoria (Oliveira, 1997, Paro, 2001, citado por Araujo, 2012, p. 20).

Na visão de Formiga (1999, pp. 18-21), há quatro perspectivas de gestão:

- a) Perspectiva Burocrática: tem como maior inspiração os estudos de Max Weber. Os objetivos são determinados em nível institucional, a partir de um processo estabelecido por líderes. O líder é aquele que estabelece os objetivos e toma as iniciativas. Os conflitos são resolvidos pelas autoridades competentes.
- b) Perspectiva Participativa: tem como objetivo oferecer à comunidade escolar uma visão integradora em que todos os seus membros são corresponsáveis pelas decisões. Visualizar a escola, a partir da perspectiva participativa, segundo Formiga (1999, p. 19), “é fazer opção por uma educação democrática, tendo como meta a igualdade de condições e oportunidades de acesso e permanência à educação”.

- c) Perspectiva do Conflito: tem uma visão da escola como uma arena onde se manifestam os conflitos e se redistribui o poder. Na maioria das vezes, os conflitos gerados na escola são tratados à base do domínio e da repressão e, geralmente, têm alguns aspectos em comum.
- d) Perspectiva Cultura: tem a escola como um espaço onde os rituais aparecem no sentido de evidenciar responsabilidades, gerar símbolos e negociar significados.

No debate das perspectivas e modelos de gestão, Diniz (2009 pp. 65-67) conceitua dois modelos de gestão: Gestão Tradicional e Gestão Participativa.

- a) Gestão Tradicional: tem como característica principal que aprender é adquirir conhecimentos, de fora para dentro. Segundo Diniz (2009, p. 66), “o diretor assume o papel de mantenedor da ordem, do cumprimento das obrigações estabelecidas oficialmente, de resolução de problemas que não podem ser resolvidos por professores e de representar a instituição nos níveis superiores de ensino”.
- b) Gestão Participativa: tem como característica principal o envolvimento de todos que dependem da escola. “Esse tipo de gestão é entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento de funcionários de uma organização em seu processo de decisão” (Luck, 2005, citado por Diniz, 2009, p. 67).

Os responsáveis pela gestão educacional devem promover um ambiente propício à participação plena no processo educacional dos alunos, professores e pais. Na atuação dos gestores é observado que suas ações direcionadas a liderança estão associadas diretamente a instituições com grau de eficiência satisfatório. Nas escolas eficientes, os gestores atuam como liderança pedagógica na avaliação dos projetos pedagógicos; dão apoio ao planejamento, ao ensino e à aprendizagem; acompanham o desenvolvimento dos alunos e apoiam o desenvolvimento dos funcionários (Diniz, 2009, p. 69).

Valerien, (1993, p.8) cita algumas características principais da gestão realizada pelas escolas: autonomia, participação e autocontrole. Essas características, segundo o autor, proporcionam significativa delegação de autoridade e de direção às escolas. Ele explica cada uma delas:

Autonomia: permite à escola a busca de soluções próprias, mas adequadas às necessidades e aspirações dos alunos e de suas famílias. Participação: abre espaço para a tomada democrática de decisões, bem como a captação e incorporação de recursos da comunidade: alunos, professores, funcionários, pais de alunos e outras pessoas genuinamente interessadas no bom desempenho da escola. Autocontrole: é corolário das condições precedentes e permite o retorno de informações, indispensável para um funcionamento adequado da escola e para uma participação efetiva (Valerien, 1993, p.9).

Dos modelos, características e perspectivas de gestão elencados acima, o modelo mais prudente talvez sejam a Gestão Participativa e a Perspectiva Participativa, as quais,

segundo Luck (2009, p.71), “com essa perspectiva, a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia”. A autora afirma que “a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social” (Luck, 2009, p.71).

Esta afirmação condiz com o que há de mais substancial dentro de uma instituição educacional, desse modo, pode-se dizer que não há outro espaço mais adequado, para que este modelo de gestão se efetue, pois a participação pressupõe atitude democrática, e a escola como formadora de opiniões e atitudes tem a responsabilidade social de despertar, por meio da prática, o pensar e agir democráticos em todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

Verifica-se que não é fácil constituir uma escola como espaço democrático numa sociedade de traços autoritários ainda marcantes. No entanto o artigo 14 da LDB 9.394/96 elenca como princípios da gestão democrática “a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares em conselhos escolares ou equivalentes”.

Assim, há de se concordar com Portela & Atta (2005, p.47), quando relatam que a compreensão de que a escola “se constitui em uma organização específica, com dinâmica própria, e não em um apêndice das secretarias de educação, vem substituindo a perspectiva puramente administrativa pela perspectiva de gestão que envolve os aspectos administrativos, físicos, pedagógicos e sociais”. Considera-se a comunidade escolar como parte importante nos momentos de decisão e nas diretrizes que nortearão o trabalho de todos que participam da instituição escolar.

CAPÍTULO 2 - O DIRETOR ESCOLAR

Neste capítulo, pretende-se descrever as formas de se eleger um diretor escolar no Brasil, demonstrar as atribuições do cargo e relatar sobre o desempenho de suas funções para o bom funcionamento da unidade escolar.

2.1 Formas de provimentos do cargo de diretor escolar no Brasil

No Brasil, a partir dos anos de 1980, tem crescido o destaque atribuído aos processos de escolha de diretores das escolas públicas no país. Segundo Luck (2000, p.22), “a descentralização e construção da autonomia da escola passou, no Brasil, pela adoção de mecanismos diferenciados de provimento do cargo de diretor da escola, em contrapartida à prática tradicional de indicação por políticos, referendada pelos órgãos centrais”.

Conforme Dourado & Duarte, (2001, p.77), no Brasil, os sistemas de ensino apresentam variação quanto às modalidades de escolha para os dirigentes escolares. Ao analisar as diversas modalidades de escolha, Paro, (1996, p. 44, citado por Dourado & Duarte, 2001, p. 77), afirma que:

Na medida em que enseja o envolvimento dos usuários e do pessoal da escola na tomada de decisão a respeito da melhor liderança para a instituição escolar, estimula também a consequente participação na discussão das questões que envolvem o assunto, a escolha de diretores pela via eletiva pode ser importante elemento de exercício democrático e de fortalecimento da autonomia da escola.

Pesquisas realizadas no país permitem relacionar as seguintes modalidades de escolha dos dirigentes escolares: a livre indicação, o concurso público, as formas mistas e a eleição (Dourado, Messias, 1988; Dourado, 2000, citado por Dourado & Duarte, 2001, p.76).

De acordo com Dourado & Duarte (2001, p. 76), essas modalidades caracterizam-se:

- a) Livre Indicação: o diretor é indicado pelo Poder Executivo ou Legislativo. Caracteriza-se, na maioria das vezes, por prescindir do respaldo da comunidade escolar.

Sobre a livre indicação, normalmente chamada por nomeação, é a mais criticada, a qual pode ocorrer com ou sem exigência prévia de qualificação específica e um mínimo de experiência, ou por razões político-clientelistas (Paro, 2003, p.14). O autor explica que o clientelismo é a “prática de relação de dependência e de troca de favores entre pessoas e grupos sociais” (Paro, 2003, p.15).

- b) Concurso público: modalidade que mensura, por meio de exames técnicos, a capacidade dos candidatos ao cargo de dirigente escolar. Essa modalidade não é adotada de forma exclusiva em nenhum estado brasileiro.

Sobre o concurso público, Paro (2015, p. 117) declara:

O concurso é um processo democrático apenas aparentemente, porque o diretor tem o direito de concorrer ao cargo e escolher a escola onde vai trabalhar, mas a comunidade escolar tem de aceitar esse diretor sem conhecê-lo e sem um processo democrático de escolha.

- c) Eleição: o diretor é eleito por voto dos segmentos que compõem a comunidade escolar. Trata-se de modalidade defendida pelo movimento docente e implementada em vários estados brasileiros.
- d) Formas mistas: consistem na adoção de duas ou mais modalidades de escolha articuladas ou pela combinação de critérios mistos de seleção.

Navarro (2004, p. 37) indica também a modalidade eleição de carreira, reduzidamente utilizada, o acesso ao cargo de diretor considera aspectos como: tempo de serviço, merecimento, escolarização. O autor complementa que, para o exercício do cargo de diretor escolar, tem-se exigido: curso de graduação em Pedagogia com habilitação em Administração Escolar ou Pós-graduação na área de Administração Escolar.

Relevante observar que tal condição elencada acima está em conformidade com a Lei 9.394/96:

Art. 64: A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

De acordo com Navarro, (2004, p. 39), as eleições diretas para diretores têm sido uma das modalidades consideradas como das mais democráticas formas, apesar de se constituírem também uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da escola pela própria escola.

No pensamento de Paro, “é preciso contemplar maneiras de conceber a direção escolar que transcendam a forma usual de concentrá-la nas mãos de apenas um indivíduo que se constitui o chefe geral de todos” (2015, p. 119).

Neste sentido, Luck (2000, p.22) afirma que “não há resultados gerais e consistentes, que demonstrem a efetividade desse mecanismo na prática efetiva de gestão democrática, identificada a intensificação do autoritarismo da gestão escolar por diretores eleitos, em certos casos”. Segundo a autora, “trata-se de uma área sobre a qual muito temos a aprender: como eleger o mais competente profissional para o cargo, como superar os interesses individuais e de grupos isolados, na busca do bem social e da qualidade da educação” (Luck, 2000, p.23).

Diante do novo cenário educacional, no qual a democratização do ensino volta a ser tema de discussões, percebe-se que a indicação de um diretor não faz sentido, visto que não há, neste processo, a participação direta da comunidade escolar, por outro lado, há dois outros modelos que apresentam boas perspectivas diante da necessidade de uma gestão educacional competente e democrática. O concurso público torna a função um cargo técnico que trará, para o âmbito escolar, gestores conhecedores de boas técnicas e que estudam possibilidades de gerir com competência uma instituição educacional, possuem formação. Entretanto, para que a democracia se configure, é necessária a participação popular, envolvendo todos os pertencentes da comunidade escolar, que apenas será possível por meio do processo eleitoral. Portanto um processo híbrido que envolvesse o concurso público e culminasse na escolha do diretor pela comunidade escolar pelo processo eletivo está mais perto do modelo ideal.

Nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, o decreto 6.986 de 20 de outubro de 2009 regulamenta o artigo 11,12 e 13 da Lei 11892, que disciplina o processo de escolha de dirigentes, no âmbito destes Institutos e regulamenta o provimento do cargo de Reitor e do Diretor-Geral de cada campus que integra o Instituto Federal como se segue.

O artigo 1º do referido Decreto estabelece que o nomeado pelo Presidente da República, a partir da indicação feita pela comunidade escolar, assim como a escolha dos Diretores-Gerais, assumirão o cargo, após processo de consulta à comunidade respectiva. Em seu artigo 2º, esclarece que os processos de consulta, realizados em cada Instituto Federal, ocorrerão a cada quatro anos; a competência para deflagrar os processos de consulta e sobre a realização dos pleitos será do Conselho Superior³ da instituição.

A Lei 11892/2008 em seu artigo 11 e 13 prevê requisitos para a candidatura aos cargos de Reitor, Pró-Reitores e Diretor-Geral:

Art. 11. § 1º: Poderão ser nomeados Pró-Reitores os servidores ocupantes de cargo efetivo da Carreira docente ou de cargo efetivo com nível superior da Carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico- Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em Instituição Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

Art. 13. § 1º: Poderão candidatar-se ao cargo de Diretor-Geral do campus os servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em Instituição Federal de Educação Profissional e Tecnológica e que se enquadrem em pelo menos uma das seguintes situações:

I - preencher os requisitos exigidos para a candidatura ao cargo de Reitor do Instituto Federal;

II - possuir o mínimo de 2 (dois) anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição; ou

³ Segundo o Estatuto, O Conselho Superior é o órgão máximo dentro do Instituto Federal, de caráter consultivo e deliberativo. Presidido pelo Reitor, conta com representantes dos docentes, discentes, servidores técnico-administrativos, egressos, representantes da sociedade civil, do Ministério da Educação e dos diretores-gerais de *campus*.

III - ter concluído, com aproveitamento, curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública.

No âmbito do IFMG, o Artigo 59 do seu Regimento Interno, conforme Resolução Nº 15 de 15 de Junho de 2016, reafirma o que está na Lei 11.892/2008:

Art. 59 Os *Campi* do IFMG são administrados por Diretores-Gerais e os *Campi* Avançados por Diretores nomeados de acordo com o que determina o art. 13 da Lei n 11.892/2008, tendo seu funcionamento e estrutura organizacional, de acordo com suas particularidades, definidos em Regimento Interno aprovado pelo Conselho Superior.

Sobre a escolha dos diretores gerais dos *campi*, de acordo com Vidor, Pacheco & Pereira, (2009, p.54), “mantém-se o princípio democrático da escolha por processo eleitoral, segundo as regras já definidas pela lei, alargando-se as condições de elegibilidade em relação à eleição para Reitor”.

De maneira geral, há concordância com a opinião de Paro (2003, p.8) que comenta: “o que se constata é que, indiferente da forma como o diretor é escolhido, seu papel é relevante, somado a vários outros fatores, seja como ele se comportará “na condução das relações mais ou menos democráticas na escola, seja em sua maior ou menor aceitação pelos demais envolvidos nas relações escolares”, seja na maneira de promover o alcance de seus objetivos, seja, “finalmente, nos interesses com os quais estará comprometido na busca desses objetivos”. Repensar a escola em sua gestão e organização e nas formas de escolher o diretor é uma forma de promover a democratização.

A democracia é o caminho pelo qual a educação contemporânea segue na tentativa de aproximar o processo educacional à comunidade a ele integrada. O processo eletivo dos diretores do IF aproxima-se desta visão democrática, embora haja ainda pontos a serem esclarecidos, na tentativa de possibilitar a participação popular em todos os processos e não apenas em alguns, mas há forte movimentação na tentativa de tornar o espaço escolar nos *Campi* o mais democrático possível.

2.2 A importância do diretor escolar como gestor e líder

Os gestores escolares são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica. Assim, a figura do diretor caracteriza-se por ser o responsável maior pelo norteamiento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. A ele compete zelar pela realização dos objetivos e bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e alcance dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais (Luck, 2009 p.23).

No pensamento de Diniz (2009, p. 63), o diretor que lidera extrai ao máximo o potencial de cada pessoa da instituição escolar e, desta forma, transforma a escola em um

“grande canteiro de trabalho, uma grande oficina em função do conhecimento e da formação humana, em que todos cooperam, ensinam e aprendem”.

Robbins, Stephen, Timothy & Sobral (2010, p.359) definem liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. Ainda, segundo esses autores, as organizações atuais precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível ótimo de eficácia. Precisam de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia.

De acordo com Robbins *et al.* (2010, p. 360), as visões de um líder são orientadas para o futuro e se realizam em diferentes prazos. Nesse sentido, organizar uma escola, para que seja a melhor, pode levar anos, mas o importante é que os líderes invistam tempo, para refletir sobre o futuro e possam, eles mesmos, projetar-se adiante de seu tempo.

No entanto é preciso que o diretor passe a ser reconhecido como líder que mobiliza a comunidade escolar, em torno de um projeto comum, capaz de usar a deliberação conjunta como instrumento de transformação do conflito em unidade de propósitos e seja capaz de entender que gerir é reunir diferentes vontades, para atuar na busca de objetivos comuns, sob uma interpretação e um sentido construídos e, por isso mesmo, também compartilhado (Portela & Atta, 2005).

Libâneo *et al.*, (2012, p.455) complementam que “o diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas, deve ter uma visão de conjunto e uma atuação que aprenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais”.

Segundo Libâneo, “gestão é o processo que, para as organizações funcionarem e realizarem seus objetivos, requer a tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões” (Libâneo, 2003, p.78).

Entende-se que a capacidade de gerir está na capacidade de visualizar o todo para a análise das alternativas possíveis e escolha do que melhor contribua para a otimização do resultado.

A valorização do diretor de escola segue paralela à valorização da administração no Ensino, seja como líder ou como coordenador e controlador do trabalho, o diretor é considerado como o elemento mais importante na administração da escola (Paro, 2001, citado por Araujo, 2012, p.21). O diretor é uma autoridade instituída, cita Portela & Atta (2005, p.49), seja ele eleito pela comunidade, selecionado por concurso ou indicado pela secretaria da educação.

Na visão de Diniz (2009, p. 64), “uma instituição educacional orientada para a qualidade e a eficiência deve ser gerenciada com competência, agilidade, criatividade e entusiasmo. Deve buscar a participação de todos”.

Segundo Padilha (2005, p.75), citado por (Paroneto *et al.*, 2010, p.95): “O diretor da escola ou dirigente da unidade escolar e seu vice, responsáveis pela coordenação das

atividades escolares, devem ser capazes de ‘seduzir’ os demais segmentos para a melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido na escola.”

De acordo com (Paroneto et al., 2010):

A pessoa que assume a direção da escola deve saber ouvir, relacionar ideias, questionar o grupo, problematizar situações, traduzir posições e sintetizar uma política de ação com o propósito de coordenar e interferir no processo educativo. O diretor não deve ser autoritário, pois ao gestor cabe o perfil de democrático no cotidiano da escola. O gestor deve possuir grande arcabouço teórico na área da pedagogia, bem como as habilidades técnicas e políticas, que representam recursos fundamentais para garantir uma gestão dentro de uma perspectiva democrática, da qual todos participam (p.95).

Campos (2010, p. 74) esclarece que “o gestor cumprirá a função de administrar a comunicação ente os sujeitos que compõem a escola, mediando o poder e as relações em busca de definir consensos, desvelando os tramas, encerrando os conflitos e, assim, afirmando a transparência e a democracia.” Do ponto de vista de Campos (2010), “o gestor deve ser formado para atuar com maior rigor, fazendo uso da sua autoridade e exercendo a sua liderança na condução do grupo de colaboradores” (Campos, 2010, p. 90).

Cabe ao gestor gerenciar o conhecimento. Na escola, isso implica a socialização do conhecimento e da informação junto a parceiros. A eficiência na gestão acumula conhecimentos que devem ser compartilhados com aqueles que fazem a organização (Campos, 2010, p.75).

“O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico administrativo. Atende às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade” (Libâneo et al., 2012, p.465).

São vários os posicionamentos a respeito do papel do diretor no exercício de sua função e, notadamente, cada vez, este tem assumido mais responsabilidades sociais, embora o trabalho e as decisões não estejam concentrados em suas mãos, uma vez que a sociedade contemporânea tem se mostrado mais participativa e atuante. Parte do gestor a autoridade, entendida como posição de comando que visa à motivação, diferente do autoritarismo do passado o que difere um gestor meramente funcional e administrativo de um líder que compartilha as experiências e tem uma equipe forte a apoiá-lo.

O sucesso da escola depende da participação de toda a equipe escolar e, sobretudo, conforme Davis e Grosbaum (2005, p. 24), “a presença de liderança, a importância do gestor são indispensáveis na vida de uma equipe: alguém que tenha uma visão global da situação e que saiba aonde se quer chegar pode inspirar o grupo a pensar e a executar”.

Muitas discussões existem sobre a liderança escolar na busca de alternativas que possibilitem uma efetiva gestão democrática nas escolas. Dessa forma, Diniz (2009, p. 69) enfatiza que um bom ambiente organizacional confere uma satisfação a todos que fazem a

instituição. Essa atitude não se configura como responsabilidade do diretor, mas de todos os que trabalham em conjunto para melhorar a qualidade do meio, identificando e modificando os processos do trabalho educacional, pois, com a integração entre os profissionais, a instituição escolar tem a possibilidade de ser mais eficiente comparada àquelas nas quais os professores atuam de forma isolada, sem estabelecer conexão com toda a instituição.

Kimbrough (1978, p.114) demonstra que o diretor deve usar o comportamento eficiente de liderança. Ele precisa tornar-se um estudioso do processo de mudança. Deve ser capaz de orientar os assessores para traduzir o conhecimento de liderança e o processo de mudança em planos de supervisão e atividades para o aperfeiçoamento da escola.

Os conceitos citados nesta seção são pertinentes, para compreender as atitudes do diretor escolar como líder e gestor, que conduz sua prática como referência a todos que participam da escola.

2.3 O papel do diretor na administração escolar

Há alguns anos, o diretor centralizava, em suas mãos, a tomada de decisões e pouco partilhava com as comunidades local e escolar (Kimbrough, 1978, p.146). Na visão de Kimbrough (1978, p. 147), tornar-se líder do corpo docente, em um regime burocrático e centralizador, as exigências do regime do departamento central, muitas vezes, colocam o comportamento do diretor em conflito direto com as necessidades e disposições pessoais dos membros do corpo docente, pois o diretor tenta satisfazer as exigências da organização e as solicitações pessoais do corpo docente, condenando, em particular, as exigências do regime.

A complexidade das tarefas de gestão e organização da escola, o avanço teórico-prático da educação e de sua gestão, a democratização das relações escolares e a rediscussão das formas de escolas dos diretores começam a interferir nessa lógica tradicional de gestão (Navarro, 2004, p. 52). Essas mudanças acarretam a necessidade de se pensar o processo de organização e os mecanismos de participação na escola, além de estruturar a gestão com a participação de outros membros além do diretor (Navarro, 2004, p. 52). As escolas passam a ter uma equipe gestora, que trabalha coletivamente com o diretor.

Libâneo (2003, p. 78), afirma:

Organização escolar é comumente identificada com administração escolar, que, para este autor, tradicionalmente significa os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros e intelectuais), coordenar e controlar o trabalho das pessoas.

De acordo com Henriques et al., (1999, p. 23), “administrar é algo complexo, que envolve recursos materiais, pessoas, tomada de decisões sobre toda a estrutura

organizacional.” Refere-se, ainda, “aos primeiros estudos sobre a área da administração escolar que tendem a identificá-la com o estudo da organização e do funcionamento de um sistema escolar, de acordo com os objetivos estabelecidos, de modo a satisfazer as exigências da política de educação”.

Na concepção de Paro (2015, p.28), os termos administração e diretor escolar se confundem, quando tratados genericamente, mas quando se trata de exigir rigor e especificidade, a direção se impõe como algo diverso da administração.

A contribuição de Ribeiro (1968), citado por Paro (2015, p.28), deixa nítida a diferença entre ambas:

Uma coisa é ser diretor, outra é ser administrador. Direção é função do mais alto nível que, como a própria denominação indica, envolve linha superior e geral de conduta, inclusive capacidade de liderança para escolha de filosofia e política de ação. Administração é instrumento que o diretor pode utilizar pessoalmente ou encarregar alguém de fazê-lo sob sua responsabilidade. Por outras palavras: direção é um todo superior e mais amplo do qual a administração é parte, aliás, relativamente modesta. Pode-se delegar função administrativa; função diretiva parece-nos, não se pode, ou, pelo menos, não se deve delegar.

O diretor assume diversas funções na liderança de sua equipe dentro do processo educacional. De entre estas funções está a de administrador e, neste ponto, torna-se necessário diferenciar o seu campo de atuação. O administrador controla as várias áreas de atuação de forma técnica e metódica, pelo planejamento e gerenciamento das atividades e da organização da escola durante o período de sua atuação. Mas o diretor não esgota as suas funções neste processo. Dentro da instituição ele tem que ser o líder que motiva e lidera a equipe, o gestor democrático que dialoga com a comunidade e atenta-se às necessidades; o visionário que pensa o futuro da instituição e o estrategista que está apto a adequar o trabalho da equipe às novas demandas educacionais. Neste contexto, não se pode ver o diretor como aquele que se afasta da comunidade escolar para trabalhar individualmente, mas aquele que atua direta e conjuntamente com todos os envolvidos no trabalho escolar.

O papel do diretor de um IF é também de articulador que, por sua convivência com outros setores da sociedade, promove uma interação entre a comunidade escolar e as várias áreas carentes de atenção, nas quais os discentes, docentes e equipe administrativa podem atuar, promovendo cursos e palestras, possibilitando que o conhecimento não se restrinja apenas a um pequeno grupo.

O importante, na visão de Portela & Atta (2005, p.73), “é que o diretor, antes de tudo, seja um professor, um educador. E, para gerir a escola, ele deve assumir essa posição com clareza e com domínio dos requisitos que vão lhe possibilitar atuar a partir de critérios pedagógicos”.

Motta (1984, p. 204) distingue autogestão pedagógica de autogestão institucional. Segundo ele, a primeira refere-se à dinâmica do trabalho pedagógico enquanto a segunda refere-se à administração escolar. Reforça que a educação é assunto de todos os membros da sociedade autogestionária, ou seja, “que passa pela aprendizagem não autoritária, entendida como aquela que impede a internalização dos mecanismos de submissão e conformidade, centrada na erradicação da angústia, do medo, da culpa e dependência”.

No âmbito da escola, a participação constitui tema de estudantes, professores, administradores, supervisores, orientadores e funcionários. Aos administradores educacionais, cabe especialmente o desafio não pequeno de descobrir e delinear formatos organizacionais que, adequados a contextos específicos, assegurem a educação participativa voltada para a construção de uma sociedade verdadeiramente igualitária, não apenas em termos econômicos, mas em termos de distribuição de poder (MOTTA, 1984, p. 206).

Luck, Freitas, Girling & Keith (2009, p.15) explica que as pessoas que fazem parte da gestão escolar são os funcionários da escola responsáveis pela liderança de todo o seu trabalho. Fazem parte desse grupo: o diretor escolar, que é o líder e responsável máximo por todo o processo escolar e mobilização de esforços e recursos para a eficaz realização dos objetivos educacionais; o supervisor/coordenador pedagógico, responsável pela orientação, acompanhamento e avaliação dos processos educacionais e o orientador educacional, responsável pelo atendimento na escola, em especial, pela ação dos professores, pelas necessidades de desenvolvimento dos alunos como pessoas.

Diniz, (2009, p. 64) indica várias questões que ao gestor educacional é necessário definir de forma comprometida, entre elas, estão: atender as necessidades dos seus clientes e comunidade, favorecer a formação continuada dos professores, planejar, coordenar e avaliar a vida da escola de acordo com a realidade atual e estar pronto para enfrentar desafios diários da vida escolar.

Neste sentido, Campos (2009, p. 26) afirma que “é importante a direção da escola conhecer os pareceres e resoluções específicos sobre os assuntos pertinentes ao cotidiano da escola, além de manter-se atualizada junto às normas próprias de cada sistema de ensino”.

Segundo Henriques et al., (1999, p. 26), a ideia de gestão escolar está intimamente relacionada “à organização do trabalho pedagógico, desta forma, convém notar que a Administração Escolar deve ser exercida por um educador que possua formação pedagógica e visão administrativa baseadas na efetiva participação de todos os envolvidos no ato educativo”.

O trabalho de gestão escolar exige o desempenho de infinitas competências e responsabilidades. Neste contexto, Diniz (2009, p. 80) comenta que, atualmente, o gestor educacional desempenha um papel social relevante e muito ativo, a considerar sua “atuação

dentro da escola e da comunidade a sua volta” espera soluções para as dificuldades. Saber ouvir e agir de forma inteligente é muito importante em sua atuação profissional.

O mesmo autor elenca as seguintes competências para o perfil do gestor educacional: “trabalhar em equipe, gerenciar ambientes complexos, criar novas significações em ambientes complexos, promover visão de futuro, dominar as tecnologias emergentes, estabelecer comunicação, incentivar a perspectiva pluralista nas suas ações, assumir honradez e confiança, analisar as ameaças e as oportunidades” (Diniz, 2009, p.79).

Sem a definição de competências específicas, de acordo com um modelo de gestão que articule todas as demandas, o diretor age, conforme as pressões. Segundo Luck (2000, p.30), “o diretor pode ser dominado pelas pressões, em vez de agir sobre elas para avançar, com unidade, a organização escolar”.

Dourado & Duarte (2001, p. 91) listam um conjunto de responsabilidades administrativas e pedagógicas atribuídas ao diretor escolar. Dentre as atribuições e funções mais comuns, destacam-se:

- Ser um mediador entre o sistema de ensino, a unidade escolar e a comunidade local.
- Manter-se atualizado com as políticas e diretrizes educacionais.
- Zelar pela organização administrativa e educacional.
- Manter organizados e atualizados os registros da escola.
- Preparar e propor orçamentos.
- Trabalhar a proposta do sistema de ensino cooperativamente com as comunidades escolar e local.
- Exercer a liderança, motivando os profissionais da educação, membros da comunidade escolar e local.
- Negociar, em situações de conflito, visando ao sucesso escolar dos alunos.
- Conviver bem com a pluralidade cultural.
- Avaliar seu próprio conhecimento, bem como daqueles que estão sob sua liderança.
- Acompanhar e avaliar o desempenho da escola.
- Zelar pela segurança de todos e pelo patrimônio da escola.
- Desenvolver e manter um clima organizacional democrático e participativo na escola.

Pode parecer difícil a tarefa de ser diretor, ao listar algumas das atribuições acima, que visam à construção de uma escola democrática, aberta à comunidade, que ultrapasse os muros da escola; pode ser muito complexo, portanto, ao caminhar ao encontro do pensamento de Paro (2000, p.126), ao redefinir o papel do diretor na unidade escolar, ao afirmar que: “À escola não faz falta um chefe ou um burocrata; à escola faz falta um colaborador, alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidades diante do Estado, não esteja apenas atrelado ao seu poder e colocado acima dos demais”.

Portela & Atta (2005, p.45) ressaltam que “o diretor não está sozinho nessa caminhada”. Se o diretor for capaz de construir relações de parceria, compartilhar responsabilidades e de definições claras de tarefas, será possível esperar, em troca, motivação e cooperação dos demais membros da instituição escolar. Portanto a importância do trabalho em equipe, para o sucesso da gestão escolar, é indiscutível, mas também não se faz sem uma atuação segura, firme de um gestor que exerça seu papel como um líder democrático.

CAPÍTULO 3 – BREVE HISTÓRICO DA CRIAÇÃO E EXPANSÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA NO BRASIL

Neste capítulo, pretende-se apresentar o processo de criação do Instituto Federal, bem como sua expansão, assim sendo, importa demonstrar como houve evolução tanto na prática de ensino-aprendizagem, atividade fim desta instituição, quanto em sua abrangência na sociedade, possibilitando o acesso à educação a muitos jovens, em diferentes níveis, tanto na Educação Básica quanto no Ensino Superior.

3.1 Breve história da criação e expansão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil

A história da educação profissional no Brasil pode ser considerada, a partir de 1809, pela criação por D. João VI, príncipe regente, do Colégio das Fábricas. No decorrer do século XIX, várias instituições privadas surgiram com propostas voltadas para o ensino das primeiras letras e à iniciação a ofícios como a tipografia, a carpintaria, a sapataria, a tornearia, dentre outras (Escott et Moraes, 2012). Ainda na visão dos autores: “pode-se inferir que a educação profissional no Brasil nasce revestida de uma perspectiva assistencialista com o objetivo de amparar os pobres e órfãos desprovidos de condições sociais e econômicas satisfatórias”.

Naquela época, segundo Kunze (2009, p.12), as escolas técnicas profissionalizantes eram de competência dos Estados, mas o governo federal já se preocupava com essa modalidade de ensino e publicou, na plataforma de governo à época, os propósitos que tinha em relação a tal ensino na Mensagem Presidencial enviada ao Congresso Nacional em 1892: “O desenvolvimento da indústria acentua a necessidade de prover com a máxima brevidade, e eficazmente, o ensino profissional, tão descuidado entre nós” (Inep, 1987, p.19 como citado em Kunze, 2009, p.12).

Mesmo após a proclamação da república, o novo regime ainda estava interessado e preocupado com o ensino, pois o desenvolvimento industrial no Brasil demandava de mão de obra especializada, logo, em 23 de setembro de 1909, cujo Presidente da República era Nilo Peçanha, expediu o Decreto nº. 7.566, criando 19 escolas, sendo uma em cada capital do país, uma escola de aprendizes de artífices, os quais, mais tarde, deram origem aos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets), (Kunze, 2009, p.12).

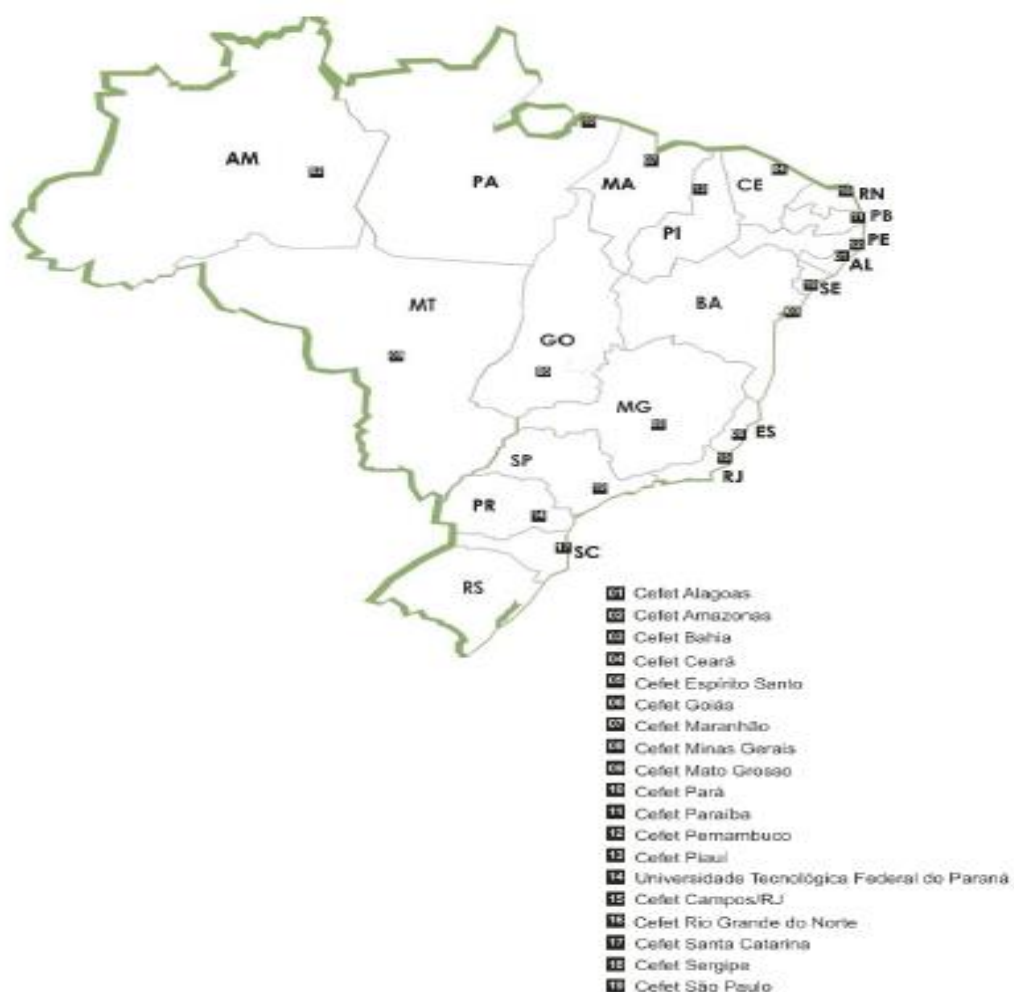


Figura 1.
Rede Federal em 1909.
Fonte: MEC, 2009.

A partir de 1909, a evolução histórica da Rede Federal de Educação Profissional passou por muitas mudanças, acompanhando as demandas da sociedade brasileira com objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade de vida. Em 2007, houve mais uma alteração, a partir do Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007, que estabeleceu as primeiras diretrizes e fundamentos, para o processo de integração e constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), que seriam criados um ano depois, em 29 de dezembro de 2008, por meio da Lei nº 11.892. Com a Lei, praticamente, todas as instituições federais de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) passaram a se constituir em IFs e, assim, pertencer à RFEPT – Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (Souza & Silva, 2016, p. 2).

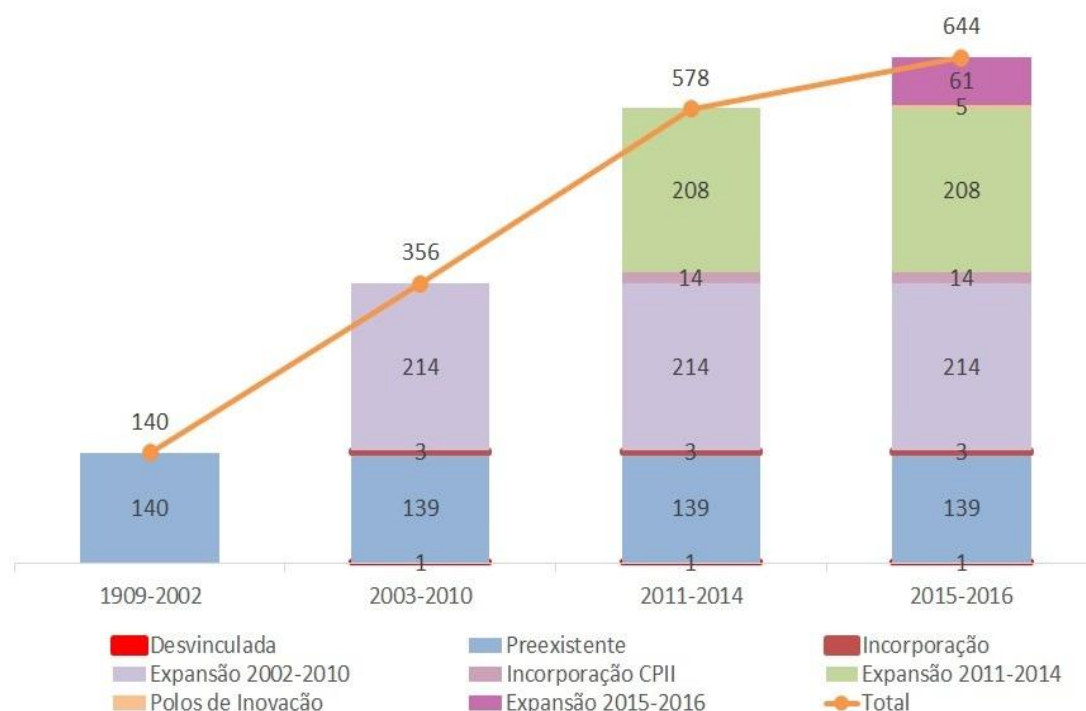


Gráfico 1.

Expansão da Rede Federal de Educação em unidades.

Fonte: MEC, 2016

Segundo MEC (2016), em 29 de dezembro de 2008, por meio da Lei 11.892, 31 centros federais de educação tecnológica (Cefets), 75 unidades descentralizadas de ensino (Uneds), 39 escolas agrotécnicas, 7 escolas técnicas federais e 8 escolas vinculadas a universidades deixaram de existir para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

A Lei que Instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, define-a como:

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei (Art. 2º Lei 11892/2008).

A figura abaixo demonstra a forte expansão da Rede Federal no Brasil, na qual todos os estados da federação e mais o Distrito Federal já podem contar com a educação gratuita de qualidade nos mais variados âmbitos. A Rede Federal de Ensino é composta por Institutos Federais, Universidades Tecnológicas, CEFETS e Escolas técnicas vinculadas a universidades.

Mapa 2: Expansão da Rede Federal até 2010



Figura 2.

Mapa da expansão até 2010- 100 anos de existência.

Fonte: MEC, 2009.

A proposta dos Institutos Federais entende a educação como instrumento de transformação e de enriquecimento e conhecimento, capaz de modificar a vida social e atribuir maior sentido e alcance ao conjunto da experiência humana. O foco é a promoção da justiça social, do desenvolvimento sustentável com vista à inclusão social, bem como a busca de soluções técnicas e geração de novas tecnologias (Vidor et al., 2009, pp.8-10)

As finalidades e características dos Institutos Federais constam na Lei 11.892/2008, especificamente o inciso IV, o qual visa contribuir com a redução das desigualdades sociais e regionais, conforme segue:

Art. 6º Os Institutos Federais têm por finalidades e características: IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

O gráfico abaixo demonstra que o governo, ao estabelecer como um dos critérios, na definição das cidades-polo, a distribuição territorial equilibrada das novas unidades, a cobertura do maior número possível de mesorregiões e a sintonia com os arranjos

produtivos sociais e culturais locais reafirma-se com o propósito de consolidar o comprometimento da educação profissional e tecnológica e o desenvolvimento local e regional (MEC, 2010). Observa-se um grande esforço na viabilização da expansão dos Institutos Federais pelo território brasileiro.



Gráfico 2.

Quantidade de municípios atendidos com a expansão da Rede Federal de Educação em unidades.

Fonte: MEC, 2016

3.2 Estrutura organizacional dos IFs de acordo com a Lei 11892/2008 e a portaria 1291 de 30/12/2013

Vidor et al (2009, p. 11) comentam que, em relação à estrutura organizacional e de gestão, é preciso manter sempre em mente que a consolidação da identidade institucional requer uma gestão superior unificada, decorrente de uma ação educativa verticalizada, da vinculação da pesquisa e das atividades de extensão em todos os níveis de ensino. A gestão de cada instituto e da rede que formam assume um caráter sistêmico que exige o reconhecimento da autonomia de cada unidade, bem como a necessidade de trabalho permanente em prol do equilíbrio estrutural entre os *campi* de um mesmo instituto e entre os institutos.

Nesse sentido, a estrutura organizacional dos Institutos Federais, de acordo com a Lei 11892/2008, na seção IV, regulamenta:

Art. 9º Cada Instituto Federal é organizado em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores.

Art. 10. A administração dos Institutos Federais terá como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior.

§ 1º As presidências do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior serão exercidas pelo Reitor do Instituto Federal.

§ 2º O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, será composto pelo Reitor, pelos Pró-Reitores e pelo Diretor-Geral de cada um dos *campi* que integram o Instituto Federal.

Art. 11. Os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitores

Importante destacar, em relação à estrutura multicampi, de acordo com a publicação do MEC (2010), que “todas as unidades vinculadas aos Institutos Federais possuem elevado grau de autonomia”, afirma “o território como dimensão essencial de sua função. Consequentemente, na configuração dessa esfera exterior (os limites do território), estabelecem-se os princípios, para sua ação comprometida com o desenvolvimento local e regional, não cerceadores de sua autonomia”.

Neste sentido, Pacheco (2011, p.20) assegura que: “atuar em favor do desenvolvimento local e regional na perspectiva da construção da cidadania constitui uma das finalidades dos Institutos Federais”.

Ainda, em relação à organização e estrutura dos IFs, a portaria publicada pelo MEC em 2013, portaria 1.291, estabelece diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e define parâmetros e normas para a sua expansão. Em seu artigo 3º, estabelece critérios, para a expansão dos IFs, mediante constituição e estruturação de unidades administrativas: ensino, pesquisa aplicada, inovação e extensão e ao atendimento das demandas específicas nesse âmbito, em sua área de abrangência territorial:

I- Campus, voltado ao exercício das atividades permanentes de ensino, pesquisa aplicada, inovação e extensão e ao atendimento das demandas específicas nesse âmbito, em sua área de abrangência territorial.

II - Campus Avançado, vinculado administrativamente a um campus ou, em caráter excepcional, à Reitoria, e destinado ao desenvolvimento da educação profissional por meio de atividades de ensino e extensão circunscritas a áreas temáticas ou especializadas, prioritariamente por meio da oferta de cursos técnicos e de cursos de formação inicial e continuada.

III - Polo de Inovação, destinado ao atendimento de demandas das cadeias produtivas por Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) e à formação profissional para os setores de base tecnológica.

IV - Polo de Educação a Distância, destinado à oferta de cursos de educação profissional e tecnológica na modalidade a distância, que poderá ser criado por meio de parceria com órgãos da administração pública, com o objetivo de expandir o atendimento às demandas por formação profissional em todo o território de abrangência do Instituto Federal.

§ 1º A criação e o funcionamento de Campus, Campus Avançado e Polo de Inovação estarão condicionados à autorização do Ministro de Estado da Educação.

§ 2º A criação e o funcionamento de Polo de Educação a Distância estarão condicionados à autorização do Conselho Superior da Instituição, observados os critérios estabelecidos pelo Ministério da Educação - MEC.

Art. 4o A implantação de Campus Avançado, Polo de Inovação e Polo de Educação a Distância deverá considerar a capacidade instalada de cada Instituto Federal, especialmente no que se refere ao seu quadro de pessoal, estrutura organizacional e orçamento consignado nas leis orçamentárias anuais.

Art. 5o Os Institutos Federais poderão criar Centros de Referência, vinculados às suas respectivas Reitorias, para o desenvolvimento de planos, programas e projetos relacionados à educação profissional e tecnológica.

Art. 6o As unidades administrativas de que trata o art. 3º constituirão diretrizes para a organização dos Institutos Federais.

De acordo com a portaria, os *campi* concentram-se ao ensino, à pesquisa e à extensão. Em relação aos *campi* avançados, seriam como unidade administrativa em estágio que, posteriormente, transformar-se-iam em campus. Sua função inicial seria a oferta de cursos técnicos e de formação continuada, especializados em alguma área de ensino que atenda a região territorial. Em regra, um campus avançado deve vincular-se administrativamente a um campus e, apenas excepcionalmente, à Reitoria. Os polos de inovação são unidades administrativas destinadas a atender demandas de pesquisa, desenvolvimento e inovação do setor produtivo, bem como formar profissionais para setores de base tecnológica. Já, os polos de educação a distância são postos avançados que um campus estabelece para atender presencialmente seus estudantes.

Nessa perspectiva do desenvolvimento no país, com foco no desenvolvimento regional, a estruturação organizacional dos Institutos Federais demonstra grandes oportunidades de acesso a uma diversidade de modalidades de ensino para a formação de profissionais aptos para o trabalho.

CAPÍTULO 4 – ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS

Este capítulo aborda os fundamentos e a estrutura organizacional do IFMG, considerando a legislação que o instituiu.

4.1 Breve histórico da criação e expansão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais.

Conforme publicado no relatório de gestão 2016, o IFMG foi criado a partir da promulgação da Lei 11.892/2008 e formado pela incorporação da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, dos Cefets de Ouro Preto e Bambuí, UNEDS de Congonhas e Formiga (IFMG, 2017).

Segundo o relatório, o IFMG atualmente está constituído, além da Reitoria, por 11 *Campi* e mais 6 *Campi* avançados. A rede está distribuída por quatro mesorregiões do Estado de Minas Gerais: Bambuí, Betim, Congonhas, Formiga, Governador Valadares, Ouro Branco, Ouro Preto, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia e São João Evangelista, além dos *campi* avançados de Arcos, Conselheiro Lafaiete, Ipatinga, Piumhi, Itabirito e Ponte Nova. A instituição mantém polos de Ensino a Distância, oferta do projeto especial do Programa de Educação de Jovens e Adultos - Proeja FIC e diversos cursos ofertados pelo Pronatec (IFMG, 2017).

A figura abaixo demonstra o crescimento da rede IFMG ao longo dos anos.



Figura 3.
 Linha do tempo IFMG.
 Fonte: Histórico IFMG (2016).

A sede do IFMG é a reitoria e representa o órgão executivo superior que está em Belo Horizonte. Sua função é administrar, coordenar, planejar, delegar as atividades ao IFMG, com anuência do reitor. Além da reitoria, as pró-reitorias são órgãos executivos, que juntamente com o reitor são responsáveis por administrar, coordenar as atividades correlatas a cada uma delas (Estatuto IFMG -2016).

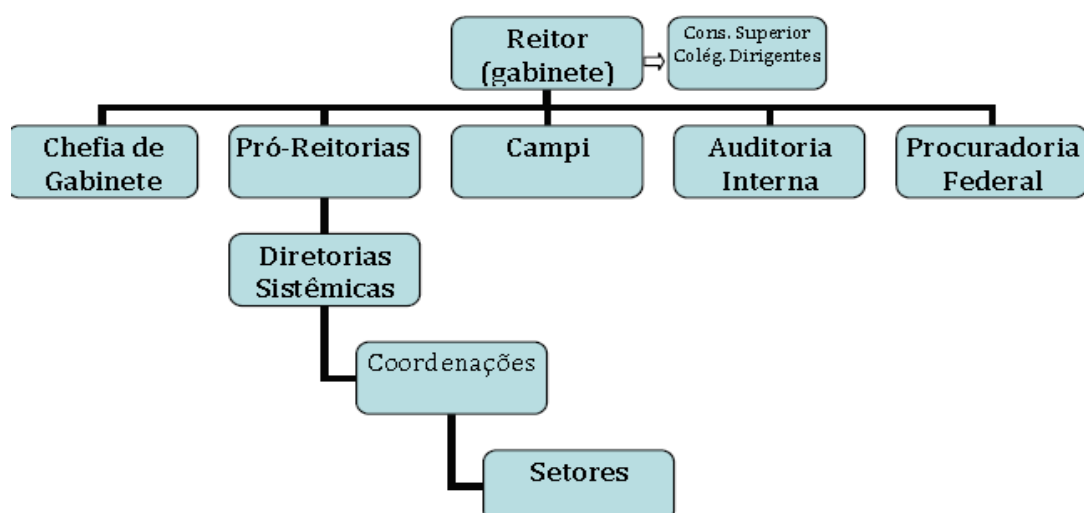


Figura 4.
 Organograma Geral do IFMG em 2011.
 Fonte: Marta & Eleutério (2014).

Dados do relatório de gestão informam que o IFMG disponibiliza mais de 60 cursos de diversas modalidades, como: Formação Inicial e Continuada, Ensino Técnico (integrado ao Ensino Médio, Concomitante, Subsequente e Educação de Jovens e Adultos), Ensino Superior (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia) e Pós-Graduação Lato Sensu e Stricto Sensu. São promovidas, também, parcerias entre o IFMG e outras instituições de Ensino Superior para a realização de programas de Mestrado e Doutorado.

A tabela abaixo demonstra os Eixos Tecnológicos por *campi*.

Tabela 1

Área de atuação acadêmica IFMG.

| Constituinte | Grande Área do CNPq | Eixo Tecnológico |
|---|--|---|
| <i>Campus</i> Avançado Piumhi | Engenharias | Infraestrutura, Informação e Comunicação |
| <i>Campus</i> Avançado Ponte Nova | | Gestão e Negócios, Informação e Comunicação |
| <i>Campus</i> Bambuí | Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Engenharias, Ciências Agrárias e Ciências Sociais Aplicadas | Produção Industrial, Recursos Naturais, Informação e Comunicação, Controle e Processos Industriais |
| <i>Campus</i> Betim | Ciências Exatas e da Terra, Engenharias, Ciências Sociais Aplicadas | Controle e Processos Industriais, Produção Industrial |
| <i>Campus</i> Congonhas | Ciências Exatas e da Terra, Engenharias | Infraestrutura, Controle e Processos Industriais, Recursos Naturais |
| <i>Campus</i> Avançado Conselheiro Lafaiete | | Controle e Processos Industriais |
| <i>Campus</i> Formiga | Ciências Exatas e da Terra, Engenharias, Ciências Sociais Aplicadas | Gestão e Negócios, Controle e Processos Industriais, Informação e Comunicação |
| <i>Campus</i> Avançado Arcos | Engenharias | Controle e Processos Industriais |
| Polo de Inovação | | Sistemas Automotivos Inteligentes |
| <i>Campus</i> Governador Valadares | Engenharias | Recursos Naturais, Segurança |
| <i>Campus</i> Itabirito | Engenharias | Controle e Processos Industriais |
| <i>Campus</i> Avançado Ipatinga | | Controle e Processos Industriais, Segurança |
| <i>Campus</i> Ouro Branco | Engenharias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Exatas e da Terra | Gestão e Negócios, Informação e Comunicação, Controle e Processos Industriais |
| <i>Campus</i> Ouro Preto | Ciências Humanas, Ciências Exatas e da Terra, Engenharias, Ciências Sociais Aplicadas | Gestão e Negócios, Controle e Processos Industriais, Infraestrutura, Recursos Naturais, Segurança, Turismo, Hospitalidade e Lazer |
| <i>Campus</i> Ribeirão da Neves | Ciências Sociais Aplicadas | Gestão e Negócios |
| <i>Campus</i> Sabará | Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Exatas e da Terra, Engenharias | Gestão e Negócios; Informática e comunicação e controle e processos industriais |
| <i>Campus</i> Santa Luzia | Ciências Sociais Aplicadas, Engenharias | Infraestrutura, Produção Artística e Cultural e Design |
| <i>Campus</i> São João Evangelista | Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Exatas e da Terra | Recursos Naturais, Informação e comunicação, Saúde e Estética |

Fonte: Relatório de Gestão, (IFMG, 2017).

Em 2016, 11602 (onze mil seiscentos e dois) alunos foram matriculados, nas unidades do IFMG, distribuídas em dezessete municípios de Minas Gerais (IFMG, 2017).

Segue gráfico que demonstra os períodos de 2010 a 2016, a evolução de candidato por vaga no IFMG.

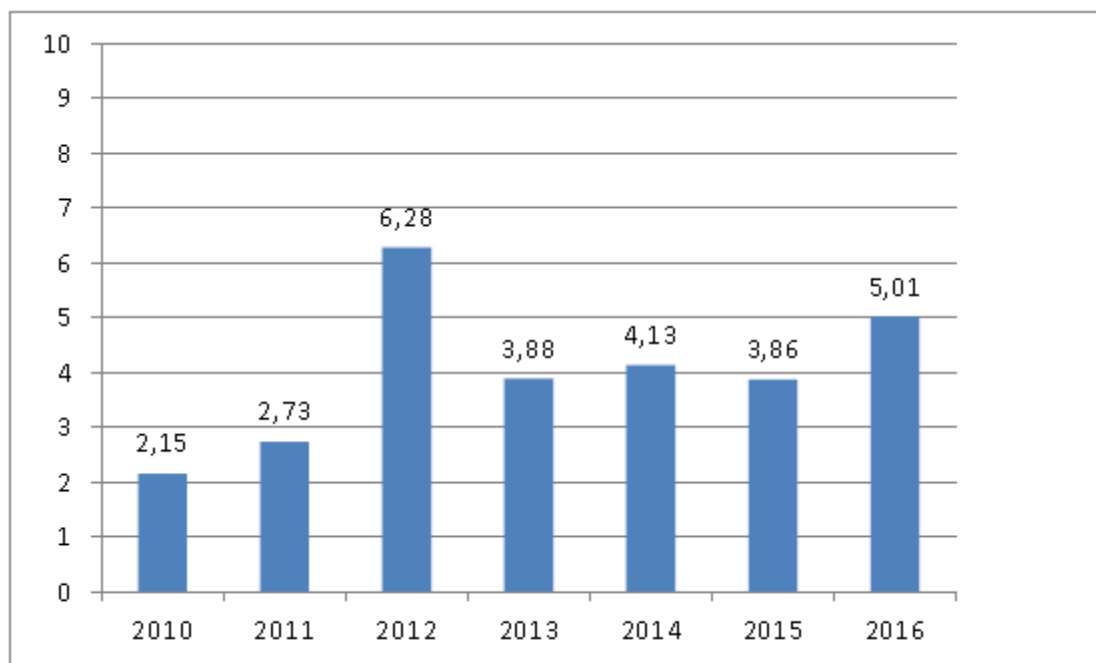


Gráfico 3.

Relação candidato por vaga IFMG.

Fonte: Relatório de Gestão, (IFMG, 2017).

O IFMG é regido por um Estatuto, que foi aprovado em 28 de junho de 2012, sendo alterado e aprovado, pela última vez em 15 de Junho de 2016, por meio da Resolução 014 do IFMG. O órgão máximo responsável por aprovar as Resoluções e decisões da administração, assim como a abertura de novos cursos do Instituto, inclusive os *campi*, é o Conselho Superior.

Os trabalhos desenvolvidos no IFMG têm por finalidade alcançar a sua missão, observando, principalmente, ampliação de oferta de cursos e estruturação dos espaços educativos, conforme descrito no Plano de Desenvolvimento Institucional – (PDI): Missão: “Promover educação básica, profissional e superior nos diferentes níveis e modalidades em benefício da sociedade” (IFMG, 2014-2018, p.23).

Considerando sua expansão no Estado de Minas Gerais, corrobora com a visão da instituição que, segundo o PDI, é “ser reconhecida nacionalmente como instituição promotora de educação de excelência, integrando ensino, pesquisa e extensão” (IFMG, 2014-2018, p.23).

Trabalhando para o desenvolvimento de sua missão, tendo como base sua visão, o IFMG conta com a colaboração de 1.742 (um mil setecentos e quarenta e dois) sendo 800

técnicos e 842 professores, dados coletados no relatório de gestão 2016 do IFMG aprovado em 2017.

4.2 Modelo de gestão IFMG

A gestão do IFMG está focada em instrumentos gerenciais que visam garantir o controle e a igualdade da qualidade de ensino, pesquisa e extensão ofertados pela instituição, mediante a pluralidade de culturas e processo existentes nas antigas autarquias: Campus Bambuí, Ouro preto e São João Evangelista (IFMG,2016). Sua gestão busca assegurar a transparência, a participação de toda a comunidade interna e externa e a correta aplicação dos recursos públicos.

Segundo a portaria 019/2014, que trata sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMG 2014-2018, desde sua criação, em 2008, tornou-se necessária a configuração multicampus, havendo constante busca de um modelo equilibrado de gestão, com vista a alcançar “desejável racionalidade administrativa”, evitando, assim, a “duplicação de esforços para se atingir o mesmo fim”.

Desde a sua criação, a Instituição desenvolve processos de avaliação de suas políticas e ações, sempre com o intuito de aperfeiçoar mecanismos que tragam melhorias aos setores avaliados e que contribuem com a consolidação e o aperfeiçoamento de sua atuação nas áreas de ensino, pesquisa e extensão e de planejamento e gestão (PDI 2014-2018).

Esse modelo demonstra uma gestão baseada no respeito, no diálogo, na construção conjunta de uma instituição bem sucedida na certeza de que o sistema só funciona bem portando uma boa harmonia e comunicação. Machado, (1999, p. 87) afirma que o importante é “saber aonde se quer chegar e qual é o resultado que se quer obter”, por isso, é necessário que a instituição escolar adote uma política bem definida, com metas claras, de forma a conferir aos gestores capacitação com o intuito de prepará-los para uma boa comunicação capaz de envolver a comunidade e a equipe da escola nas decisões educacionais.

4.3 Organização administrativa do IFMG

O artigo 7º do Estatuto do IFMG detalha sua organização administrativa composta por Órgãos Colegiados que se subdividem: Conselho Superior e Colégio de Dirigentes, a Reitoria, com seu gabinete e suas pró-reitorias, Diretorias Sistêmicas; Auditoria Interna, Ouvidoria Geral e Procuradoria Federal e, por último, os *Campi* (IFMG, 2016).

O artigo 16º do mesmo documento propõe que a administração do IFMG seja descentralizada, por meio de gestão delegada e os Diretores Gerais e Diretores dos *Campi*

Avançados respondem solidariamente com o Reitor por seus atos de gestão, no limite da delegação. Dessa forma, o órgão central, neste caso a reitoria, exerce papel importante na descentralização das ações. Na visão de Machado (1999, p. 87), “a descentralização não é abandono, exige ação diferenciada dos gestores educacionais, havendo flexibilidade de execução que realmente vai atender as demandas daquela escola”.

Observa-se que a Lei 11.892/2008 determina que os Institutos Federais sejam organizados em estrutura multicampi, tendo uma reitoria como órgão executivo e os *campi*. O processo de escolha dos dirigentes, regulamentado pelo Decreto nº 6.986/2009, estabelece que os institutos sejam administrados por um reitor nomeado pelo Presidente da República e que cada campus integrado ao IFMG seja administrado por um diretor geral nomeado pelo reitor.

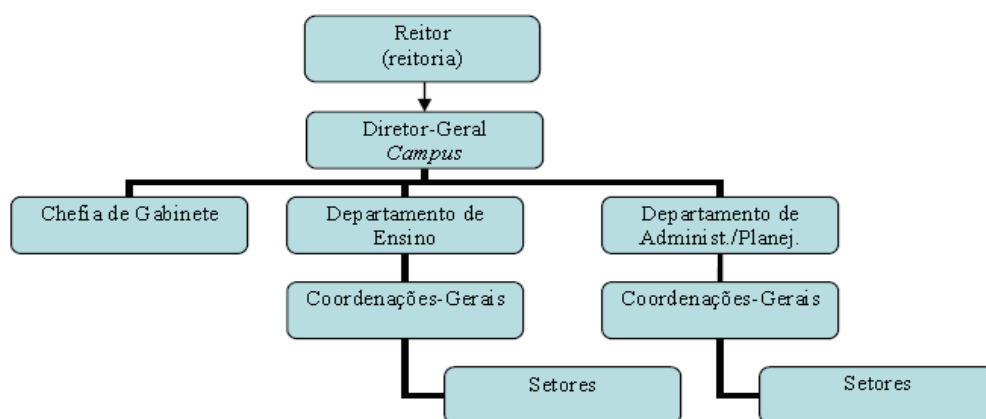


Figura 5.
Organograma de campus do IFMG.
Fonte: Marta & Eleutério (2014).

A Lei 11.892/2008 estabelece, em seu artigo 10º, que “A administração dos Institutos Federais terá como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior”. Sobre o assunto, Vidor, Rezende, Pacheco & Caldas (2011, p.96) explicam que Colégio de Dirigentes, instância administrativa executiva, é composto pelo reitor, pró-reitores e pelos diretores-gerais dos *campi*, enquanto Conselho Superior é uma instância superior de deliberação, representando a sociedade, o MEC e a comunidade interna.

O parágrafo 3º da Lei 11892/2008 explica:

§ 3º O Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, será composto por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, assegurando-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica.

Neste sentido, Vidor et al (2011, p.96) argumentam que “em se tratando do Conselho Superior é indispensável a qualificação de seus componentes. Nesses casos, não basta ser

representativo de determinado segmento: é fundamental ter condições para contribuir na definição de políticas estratégicas para a instituição”.

Dessa forma, é importante ressaltar que, a exemplo da composição do Conselho Superior, qualquer pessoa tem o poder de influenciar o contexto do qual faz parte. Os responsáveis pela gestão devem promover um ambiente propício à participação plena e essa participação exerce influência na dinâmica da instituição.

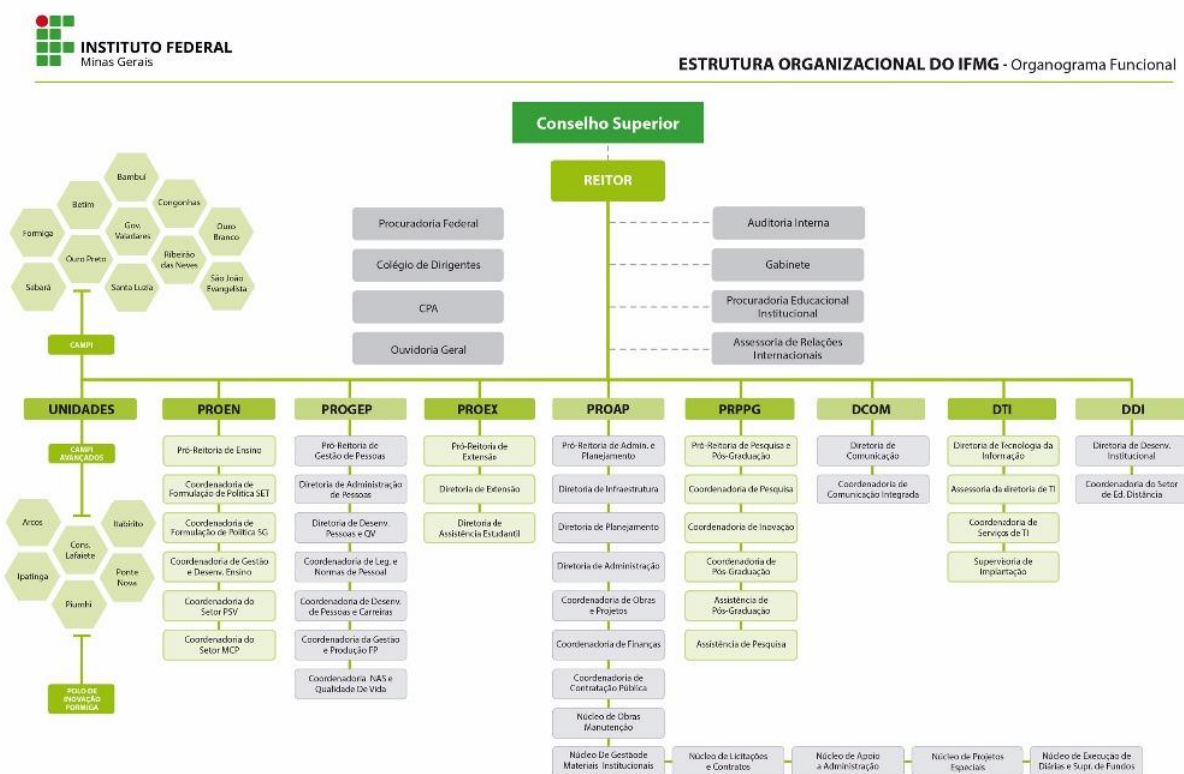


Figura 6.
Organograma da estrutura organizacional do IFMG.
Fonte: IFMG (2016).

4.4 As atribuições que competem ao diretor geral no âmbito do IFMG

A lei 11.892/2008 determina que os *Campi* do IFMG sejam administrados por Diretores-Gerais, nomeados de acordo com o que determina o art. 13 da Lei n 11.892/2008, parágrafo 2º, tendo seu funcionamento e estrutura organizacional, de acordo com suas particularidades, definidos em Regimento Interno aprovado pelo Conselho Superior.

Nos *campi* avançados, em processo de implantação, impõe-se a indicação pelo Reitor de um Diretor-Geral *pro tempore*, por um período indeterminado “até que seja possível identificar candidatos que atendam aos requisitos previstos no parágrafo 1º do art. 13 desta Lei” (Vidor et al., 2009, p.103).

Vidor et al., (2009) explicam as condições para se eleger um diretor:

Para Diretor-Geral do campus, o candidato será elegível se possuir o mínimo de 2 (dois) anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição ou ter concluído com aproveitamento o curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública, não necessariamente vinculadas ao Ministério da Educação, o que inclui, além de cursos ofertados pelo MEC, os cursos de formação em Gestão Pública dos Ministérios do Planejamento e da Fazenda (Vidor et al., 2009, p. 101).

Sobre o termo competência, tem por objetivo fixar os parâmetros necessários, com o intuito de orientar e preparar o exercício do trabalho. “Também se constitui em um sistema de avaliação de efetividade do trabalho realizado. Em última instância, com a sua definição e aplicação, é possível promover o desenvolvimento organizacional e seus melhores resultados” (Luck, 2009, p.12).

Um dos documentos de que trata as competências e disciplina, as atividades para Diretor-Geral do campus e campi avançados do IFMG, é o regimento geral, publicado por meio da Resolução 015 de 15/06/2016 pelo IFMG. O artigo 14 do referido documento estabelece que o Diretor Geral deve presidir o Conselho Acadêmico do seu campus. O Conselho Acadêmico é o órgão consultivo e deliberativo, no âmbito de cada campus, cuja finalidade é colaborar para o aperfeiçoamento do processo educativo e de zelar pela correta execução das políticas do IFMG (IFMG, 2016).

O Capítulo V da mesma Resolução trata especificamente dos *campi* e estabelece, no artigo 60, as atribuições que competem aos diretores:

- I. Acompanhar, supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos do Campus, propondo, com base na avaliação de resultados, a adoção de providências relativas à sua reformulação.
- II. Apresentar à Reitoria, anualmente, proposta orçamentária com a discriminação da receita e despesa prevista para o Campus.
- III. Apresentar anualmente à Reitoria relatório consubstanciado das atividades do Campus.
- IV. Controlar a expedição e o recebimento da correspondência oficial do Campus.
- V. Coordenar a política de comunicação social e informação da Instituição.
- VI. Cumprir e fazer cumprir as disposições do Estatuto, deste Regimento Geral, regulamentos internos e decisões dos colegiados superiores e dos órgãos da administração superior do IFMG.
- VII. Exercer a representação legal do Campus.
- VIII. Fazer a gestão do Conselho Acadêmico, incluindo a posse dos seus membros, convocação a presidência das sessões, com direito a voto de qualidade.
- IX. Organizar a burocracia de legislação e normas, recursos humanos, serviços gerais, material e patrimônio e contabilidade do Campus.
- X. Planejar, executar, coordenar e supervisionar as políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração do Campus, em articulação com as Pró-Reitorias e Diretorias Sistêmicas.
- XI. Propor o calendário anual de referência para as atividades acadêmicas do Campus.
- XII. Articular a celebração de acordos, convênios, contratos e outros instrumentos jurídicos com entidades públicas e privadas, em sua esfera de competência.
- XIII. Submeter ao Reitor proposta de convênios, contratos, acordos e ajustes, cuja abrangência envolva o IFMG.
- XIV. Zelar pelo cumprimento das leis e normas, das decisões legais superiores, bem como pelo bom desempenho das atividades do Campus.

XV. Executar as atribuições e outras funções que, por sua natureza, estejam correlatas ou lhe tenham sido atribuídas (IFMG, 2016, p.20).

As responsabilidades são infinitas e, para enfrentá-las, na visão de Luck (2009, p.13), compete ao diretor estabelecer um programa, para o desenvolvimento das competências necessárias quanto aos seus desafios, em cada uma das dimensões e adotar uma orientação voltada para o desempenho dessas competências.

Os estudos mostram que o sucesso do trabalho do diretor depende, também, do entrosamento com sua equipe; uma boa gestão escolar não se resume a uma atividade rotineira e burocrática, para garantir o trabalho administrativo e pedagógico. É preciso traçar metas claras de modo que a equipe compreenda a importância da responsabilidade no compromisso com o trabalho da escola. “Não é possível que o gestor educacional resolva todos os problemas de uma instituição sozinho” (Diniz, 2009, p. 69).

Além da Resolução 015, cujas atribuições já foram elencadas anteriormente, outra portaria dispõe sobre a delegação de atribuições competentes ao diretor. Trata-se da portaria 475 de 06 de abril de 2016 que delega competência aos Diretores Gerais dos *Campi*, Diretores Gerais *Pro-Tempore* dos *Campi* e Diretores *Pro-Tempore* dos *Campi* Avançados, no âmbito de suas unidades educacionais.

O parágrafo segundo do artigo primeiro elenca as atribuições que competem aos Diretores *Pro tempore* e dos *Campi* Avançados:

- I. Expedir portarias concernentes à designação/dispensa de servidor(a) para ocupar Função – código FG.
- II. Expedir portarias concernentes à nomeação/exoneração de servidor(a) para ocupar Função – código CD.
- III. Expedir portarias concernentes à alteração, extinção e criação de organogramas, respeitado o número de cargos de direção (CD) e funções gratificadas (FG) disponibilizado pelo Reitor para cada campus.
- IV. Emitir Portaria para Concessão de Incentivo à Qualificação.
- V. Emitir Portaria para Concessão de Retribuição por Titulação.
- VI. Emitir Portaria para Concessão de Progressão Funcional por Mérito Profissional (Docentes e Técnicos Administrativos).
- VII. Emitir Portaria para Concessão de Progressão por Capacitação (Técnicos Administrativos).
- VIII. Emitir Portaria para Concessão de Promoção Funcional e Promoção para a Classe Titular.
- IX. Emitir Portaria para Concessão de Reconhecimento de Saberes Competências (RSC).
- X. Emitir Portaria para Concessão de Adicionais de Insalubridade e/ou Periculosidade/Atividades Penosas.
- XI. Emitir Portaria para Concessão de Licença para Atividade Política.
- XII. Emitir Portaria para Concessão de Licença para Capacitação.
- XIII. Emitir Portaria para Concessão de Licença para Tratar de Interesses Particulares.
- XIV. Emitir Portaria para Concessão de Licença para Desempenho de Mandato Classista.
- XV. Emitir Portaria para Concessão de Afastamento para Exercício de Mandato Eletivo.

- XVI. Emitir Portaria de Restabelecimento de Pagamento de Aposentados e Pensionistas.
- XVII. Emitir Portaria de Localização Física de Servidores (dentro do próprio Campus).
- XVIII. Emitir Portaria de Constituição de Grupos de Trabalho (GT) no âmbito do Campus.
- XIX. Emitir Portaria de Constituição de Banca de Avaliação de Processo Seletivo Simplificado.
- XX. Horário especial para servidor estudante, conforme Lei 8.112/90; Lei 9.527/97.
- XXI. Emitir Portaria de Alteração da Jornada de Trabalho dos Técnico-Administrativos conforme Medida Provisória 2174-28/2001 e outras legislações pertinentes.
- XXII. Emitir editais de Processo Seletivo Simplificado para contratação de servidores, de acordo com a Lei nº 8.745/1993, e contratação de estagiários.
- XXIII. Emitir Contratos de Servidores Temporários e suas alterações, de acordo com a Lei nº 8.745/1993.
- XXIV. Firmar Convênios e emitir Termos de Compromisso de Estagiários e suas alterações.
- XXV. Emitir Portaria de Constituição de Comissões locais, exceto para sindicância e processo administrativo.
- XXVI. Criar Regulamento para eleição dos representantes dos corpos docente, discente e técnico-administrativos do Conselho Acadêmico e emitir portaria de constituição do referido conselho.
- XXVII. Emitir Portaria de Autorização de servidores à condução de veículos oficiais, nos termos da Lei nº. 9.327 de 09 de dezembro de 1996.
- XXVIII. Controlar a Execução Orçamentária e Financeira no âmbito das despesas de seus Câmpus.
- XXIX. Designar fiscal de contrato, nos termos da Instrução Normativa/SLTI/MP nº. 02 de 30 de abril de 2008 e alterações posteriores.
- XXX. Emitir Ordem de Serviço conforme Regimento Geral do IFMG art. nº 58 - § 6º.
- XXXI. Assinar os inventários de estoque e de bens patrimoniais.
- XXXII. Assinar, em conjunto com o Reitor, os Termos de Doação de Bens recebidos.
- XXXIII. Requerer, junto aos órgãos públicos e privados, certidões, cadastramentos e/ou alvarás.
- XXXIV. Registrar os veículos do Campus.

Ao comparar as duas portarias, nota-se que há uma tendência em relação ao objeto relacionado a cada documento; a portaria 475 trata de atribuições voltadas para atos de execução administrativa, enquanto a Resolução 015 está voltada para atos que envolvam situações pedagógicas e administrativas concomitantemente.

Analisando as atribuições estabelecidas pelo IFMG, verifica-se, claramente, que o diretor administra e, ao mesmo tempo, responsabiliza-se por toda a instituição. A realidade do trabalho do diretor é muito mais exigente do que a melhor das teorias para explicá-lo. As responsabilidades legais do diretor escolar são relevantes e extremamente importantes para o bom desempenho da escola. O artigo 7º da portaria 475 reafirma essa responsabilidade:

A autoridade delegada responde perante o Tribunal de Contas da União e aos Órgãos de Controle e Fiscalização, pelas práticas de atos de gestão orçamentária, financeira, patrimonial e de pessoal, em desacordo com os preceitos das leis e normativos internos de órgãos superiores ou a qual esteja vinculado, aplicáveis à matéria.

De acordo com o artigo regulamentado pela portaria, constata-se que a responsabilidade pelo funcionamento da escola está concentrada nas mãos do diretor, cumpre envolvê-lo cada vez mais numa gestão participativa, visando alcançar as metas estabelecidas, promovendo a interação da equipe com motivação, eficiência, responsabilidade e equilíbrio.

CAPÍTULO 5 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E CONTEXTO DO ESTUDO

5.1 Contexto do estudo

O contexto da pesquisa é o ambiente em que o estudo foi realizado. O lócus desta pesquisa foi um campus avançado do IFMG, situado na Mesorregião Oeste do Estado de Minas Gerais (região Centro-Oeste). Considera-se importante ressaltar a relevância de informar o contexto da pesquisa, pois observa-se que o tema do trabalho pode apresentar resultados diferentes a depender do lugar onde se aplica.

5.2 Caracterização do campus avançado: *lócus* da pesquisa

De acordo com as informações contidas no relatório de gestão 2017 do IFMG, o campus onde se desenvolveu o trabalho surgiu por meio de uma doação em 2012, realizada por uma pessoa natural da cidade, cujo sonho era instituir, na cidade, uma escola pública que pudesse oferecer à comunidade uma educação profissional em nível técnico e superior. Assim, concluídos os trâmites da doação, a União autorizou o funcionamento do campus IFMG, no dia 10 de junho de 2014, por meio da Portaria nº 505, publicada no Diário Oficial da União, retificada pela Portaria nº 1.074 de 30 de dezembro de 2014.

O campus está instalado em um terreno de 27000 mil metros quadrados, sendo 3200 metros de edificações. A instituição possui mais de 10 salas de aulas, biblioteca, auditório, laboratórios, área administrativa e outros.

O município onde está localizado o campus avançado encontra-se em pleno desenvolvimento socioeconômico, com um bom ritmo de crescimento e geração de oportunidades em todos os setores da economia. De acordo com o relatório de gestão do IFMG (2017), essa dinâmica econômica tem impactos importantes na demografia, na recepção de migrantes, no crescimento da cidade, na valorização dos imóveis, na ocupação do espaço urbano e na demanda por serviços públicos e disponibilização da infraestrutura necessária para atender convenientemente aos desafios. Citam-se as construtoras, fornecedoras de materiais de construção, material elétrico e, evidentemente, um gama de profissionais: prestadores de serviços, especialistas em todos os níveis de formação e demais profissionais ligados ao setor de construção civil.

A concepção do Ministério da Educação, que dá suporte à delimitação da área de abrangência dos Institutos Federais, é de que:

Cada Instituto Federal deve ter a agilidade para conhecer a região em que está inserido e responder mais efetivamente aos anseios dessa sociedade, com a temperança necessária quando da definição de suas políticas para que seja

verdadeiramente instituição alavancadora de desenvolvimento com inclusão social e distribuição de renda” (Mec, 2010, p.23).

Dessa forma, as atividades do campus avançado são norteadas pela ampliação da oferta da Educação Profissional e Tecnológica de qualidade, em diversos níveis: médio técnico subsequente (Técnico em Edificações) e superior (Bacharelado em Engenharia Civil). A instituição desenvolve a formação e a qualificação de profissionais no âmbito da educação técnica e tecnológica no Eixo da Engenharia Civil.

Atualmente o campus conta com 182 alunos matriculados no Curso de Engenharia Civil e 62 no curso técnico: Técnico em Edificações. Há 5 turmas do Curso de Engenharia Civil em andamento e duas do Curso de Técnico em Edificações. Em 2018, foram ofertadas 80 vagas, sendo 40 para o Curso de Engenharia Civil e 40 para o curso Técnico em Edificações.

O quadro de servidores do campus está composto por 15 docentes e 14 Técnicos Administrativos. A organização administrativa da instituição em estudo obedece à estrutura prevista em seu Estatuto

Segue-se a apresentação do organograma funcional do IFMG.

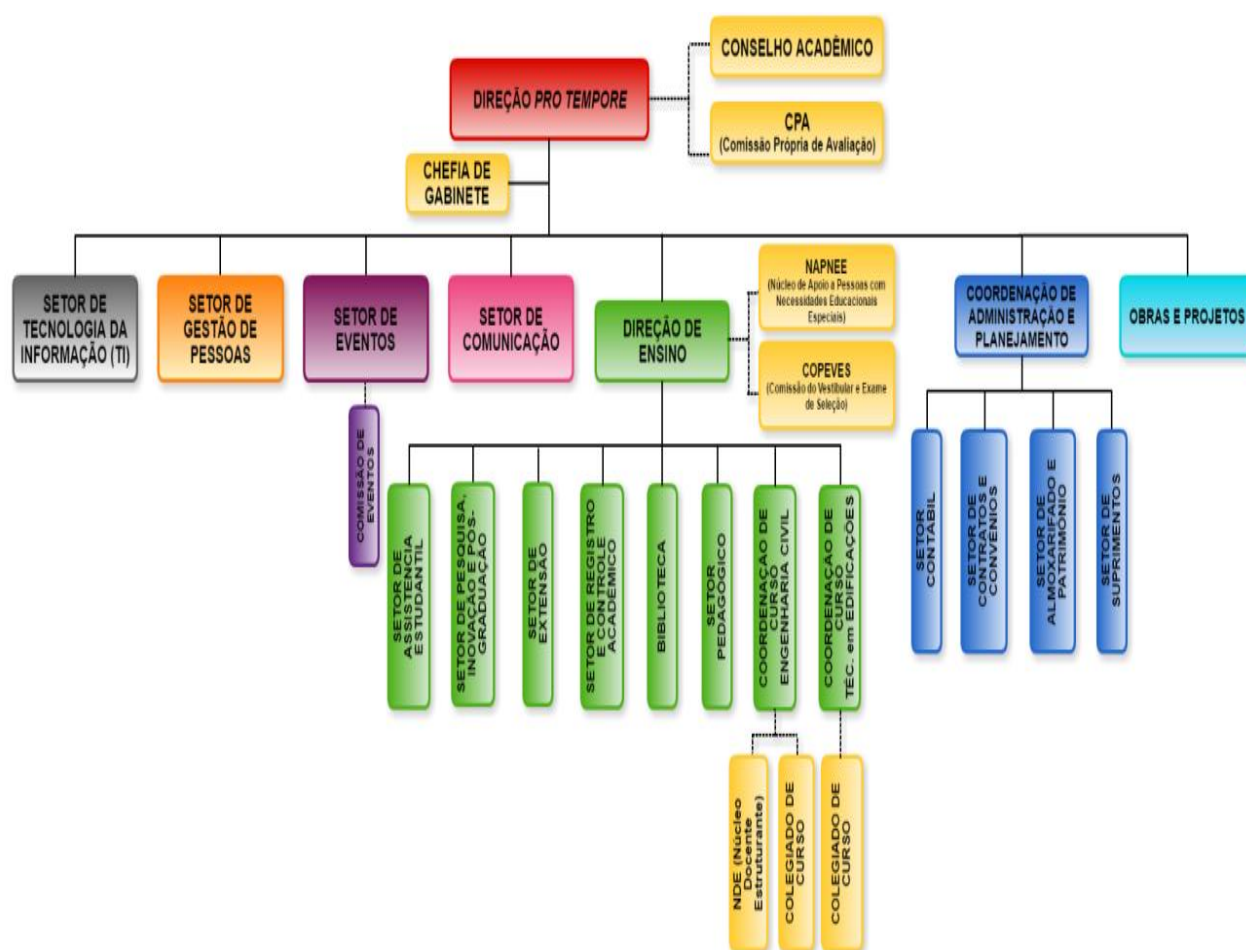


Figura 7.
Organograma do campus avançado – *lócus* da pesquisa.
Fonte: Relatório de gestão IFMG 2017.

5.3 Atribuições da direção do campus

De acordo com o relatório de gestão 2017 do campus Avançado IFMG, a direção da Unidade conta com o Conselho Acadêmico como órgão consultivo para amparar sua base na gestão democrática. Desta forma, a instituição busca atuar, de modo a atender os seus princípios norteadores, objetivos e finalidades institucionais, definidos em normas e estratégias administrativas instituídas em Normativas e Resoluções.

A Resolução do IFMG 004 de 15 de setembro de 2017 aprova o Regimento Interno do campus Avançado IFMG, trazendo no Capítulo IX, artigo 27, as atribuições específicas ao Diretor Geral do campus *lócus* desta pesquisa.

Compete à Direção do Campus (IFMG, 2017):

I Representar o Campus Avançado Piumhi, podendo delegar poderes e constituir mandatários.

II Designar servidores para cargos e funções.

III Dirigir e orientar as atividades do Campus, zelando pela integração e pela compatibilidade dos programas de trabalho.

IV Supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos do Campus, propondo, com base na avaliação de resultados, a adoção de providências e a sua reformulação.

V Aprovar a execução da prestação de serviços à comunidade.

VI Designar comissões de trabalho, designar estudos ou definir outros mecanismos pertinentes para desenvolver as atividades do Campus.

VII Solicitar a abertura de processo seletivo para contratação de docentes.

VIII Convocar, a qualquer momento, os servidores para reuniões de trabalho, eventos e outras atividades de interesse do Campus, de acordo com a legislação.

IX Autorizar o deslocamento de servidores para execução de serviços fora do Campus.

X Assinar convênios de estágio e certificados.

XI Emitir menção de elogio e/ou agradecimento a servidores, órgãos públicos ou pessoas físicas e jurídicas que tenham prestado serviços relevantes ao Campus.

XII Exercer o poder disciplinar sobre o conjunto de servidores e discentes.

XIII Outras competências previstas em instâncias superiores a este regimento.

XIV Em situações de urgência e no interesse da Instituição, o Diretor (a) poderá tomar decisões *ad referendum* do Conselho Acadêmico.

XV A não ratificação das decisões pelo Conselho Acadêmico acarretará a nulidade e a ineficácia da medida, desde o início de sua vigência.

XVI O Diretor (a) do IFMG Campus Avançado Piumhi será eleito(a), conforme as regras para Diretor Geral previstas nas normas, regulamentos e resoluções do IFMG.

XVII As regras como a duração do mandato e a primeira eleição deverão obedecer às regulamentações superiores do IFMG, previstas para eleição do Diretor (a) Geral.

XVIII O Gabinete da Direção do Campus é um órgão de assistência direta e imediata, ao qual compete:

XIX Atender preliminarmente e prestar informações às pessoas que procurarem o Diretor do Campus.

XX Encarregar-se do recebimento, protocolo, classificação, registro e arquivo dos processos, expedientes e correspondências.

XXI Proceder ao exame prévio dos processos e demais documentos submetidos à consideração do Diretor do Campus.

XXII Redigir e expedir a correspondência do Diretor do Campus.

XXIII Encaminhar e instruir processos e outros documentos.

XXIV Estabelecer contatos e coletar dados necessários às atividades do Diretor do Campus.

- XXV Protocolar e distribuir aos setores pertinentes as correspondências, processos e solicitações.
- XXVI Elaborar o Boletim de Serviço do Campus.
- XXVII Responsabilizar-se pela elaboração de relatórios de desempenho dos serviços de sua responsabilidade.
- XXVIII Responsabilizar-se pela guarda de documentos inerentes ao setor, considerando os prazos legais.
- XXIX Desempenhar outras atividades pertinentes, atribuídas pela Direção do Campus.
- XXX Elaborar, em conjunto com a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos do Campus Avançado Piumhi, normas, diretrizes e procedimentos, em conformidade com a legislação vigente, com o Arquivo Nacional e com o Conselho Nacional de Arquivo, para a gestão de documentos, no âmbito do Campus.
- XXXI Receber, custodiar e organizar os documentos de valor permanente, oriundos dos Arquivos Setoriais de acordo com o estabelecido pela Tabela de Temporalidade e de Destinação de Documentos de arquivo.
- XXXII Aplicar os processos de avaliação de documentos.
- XXXIII Informar e fornecer subsídios à Direção, com base nos documentos custodiados.
- XXXIV Planejar meios adequados de guarda, conservação e restauração de documentos.
- XXXV Manter intercâmbio com outros arquivos e com outras instituições científicas nacionais e internacionais.
- XXXVI Elaborar instrumentos de pesquisa, tais como, catálogo, guia, inventário, listagem descritiva do acervo e, repertório, bem como auxiliar na definição de conjuntos arquivísticos de valor histórico, informativo e probatório, para orientar o recolhimento para a fase permanente.
- XXXVII Cumprir as normas e procedimentos de gestão de documentos do Campus e as previstas pela legislação vigente.
- XXXVIII Desempenhar outras atividades pertinentes, atribuídas pela Direção do Campus.

Notavelmente, sendo o diretor orientador principal da vida da escola, sua responsabilidade não deve ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada.

5.4 Delineamento da pesquisa

Com o propósito de delimitar o trabalho, torna-se importante destacar o ensinamento de Oliveira (2004, p.153), “a caracterização do problema define e identifica o assunto em estudo, quando bem delimitado, simplifica e facilita a maneira de conduzir a investigação”. Como já citado na introdução deste trabalho, pretendemos estudar: quais são os desafios e possibilidades inerentes às funções atribuídas ao diretor escolar de um campus avançado do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia?

Os objetivos definidos, para responder a nosso questionamento, já foram demonstrados na introdução deste trabalho, porém torna-se importante ressaltá-los neste tópico:

- Analisar as funções do diretor geral que lhe são atribuídas.
- identificar os principais desafios que o diretor enfrenta.

- Propor sugestões a considerar para ultrapassar o enfrentamento dos desafios vivenciados pelo diretor.

Para compreender melhor a manifestação geral de um problema, as ações, as percepções, os comportamentos e as interações das pessoas devem ser relacionados à situação específica em que ocorre a problemática a que estão ligados Ludke & André (2013, p.19). Por isso, a observação deve acontecer no âmbito da instituição na qual o diretor atua, pautada em relatos que especifiquem a sua atuação, bem como a posição assumida, durante a atuação, nas várias esferas educacionais das quais a responsabilidade lhe fora atribuída.

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se a forma qualitativa, tendo como método o estudo de caso, a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica. Segundo Oliveira, (2004, p.117), a pesquisa qualitativa “não emprega dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema”, visto que os objetivos são as situações estritamente particulares.

Nos procedimentos relacionados a este processo, Godoy (1995, p. 21) entende que o estudo qualitativo, partindo de questões amplas que se definem no decorrer da investigação, poderá ser conduzido por diferentes caminhos não apresentando, portanto uma proposta rigidamente estruturada, permitindo a exploração de novos enfoques como, por exemplo, a pesquisa documental.

De acordo com Ludke & Andre (2013, p. 11), a pesquisa qualitativa permite o “contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação investigada”.

Quanto às características deste estudo, trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória, considerando as hipóteses inspiradas em revisão de literatura e pesquisa documental. Sua definição no entendimento de Pradanov & Freitas (2013, pp 51-52):

Pesquisa Exploratória: quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. A pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e diferentes aspectos. Em geral, envolve: - levantamento bibliográfico; - entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; - análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Para o tipo de pesquisa proposta, optou-se pelo estudo de caso, de acordo com o pensamento de Yin (1989) citado em Marta & Eleutério (2014, p. 9), “O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, no qual os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas”. Mesmo que o investigador

parta de alguns pressupostos teóricos iniciais, ele procurará manter-se constantemente atento a novos elementos que podem emergir como importantes durante o estudo. Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação, como, por exemplo: documentos (cartas, memorandos, comunicados, agendas, planos, propostas, relatórios, cronogramas, jornais internos, etc.) e registros em arquivo (entrevistas).

Resumidamente, Yin (2001) apresenta quatro explicações para o Método do Estudo de Caso:

- Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real cuja complexidade impede que sejam abordadas pelos levantamentos de campo ou estratégias experimentais.
- Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu.
- Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada.
- Para explorar aquelas situações em que as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Cita-se a colaboração de outros autores em relação ao estudo de caso, Ludke & Andre (2013, p. 19), afirmam:

Os propósitos do estudo de caso visam à descoberta. De acordo com os autores, para compreender melhor a manifestação geral de um problema, as ações, as percepções, os comportamentos e as interações das pessoas devem ser relacionados à situação específica onde ocorrem ou à problemática na qual estão inseridas.

No estudo de caso, a pesquisa se concentra em um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos. Os dados coletados na análise devem ser registrados e trabalhados rigorosamente, mediante seleção criteriosa (Severino, 2007).

No entanto, ao desenvolver o estudo de caso, o pesquisador recorre a evidências coletadas, em diferentes momentos, em situações variadas e com uma variedade de tipos de colaboradores para investigar um problema específico.

5.5 Procedimentos metodológicos para a recolha dos dados

Para desenvolver o trabalho, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, por meio da revisão de literatura disponível sobre gestão escolar, administração escolar, sendo o referencial teórico embasado em pesquisas de livros, artigos e outros materiais bibliográficos. No entendimento de Oliveira (2004, p. 119), “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”.

Com o intuito de obter informações detalhadas, a respeito da legislação apresentada e da Instituição pesquisada, os dados foram recolhidos, por meio da pesquisa documental,

acesso a arquivos institucionais e relatórios pelos quais foi possível conhecer o contexto por meio de documentos produzidos, que contribuíram para elucidar o contexto da pesquisa e respaldaram os fatos relatados por conterem dados muito importantes relacionados ao seu desenvolvimento. Ludke & André (2013, p. 38) explicam que a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos. Representam uma fonte natural de informação.

A entrevista semiestruturada foi o instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa, que traz como uma de suas características a elaboração prévia de um roteiro. Por meio das entrevistas, houve a identificação de opiniões, concepções, percepções, avaliações, versões dos fatos de determinadas situações. Lakatos, (2003, p.196) afirma que a entrevista proporciona ao entrevistado a informação necessária; trata-se de uma conversa realizada face a face, sendo um importante instrumento de investigação considerado, muitas vezes, superior a outros sistemas de obtenção de dados. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca as informações e a outra fornece pelo processo de interação desenvolvido no diálogo. Deste modo, procurou-se que a entrevista se desenrolasse num ambiente e num contexto adequado.

A entrevista é adequada para a obtenção de dados significativos, na concepção de Manzini, (2003, pp. 2-3), é essencialmente uma forma de interação social, sendo uma forma de buscar informações face a face com um entrevistado, com uma conversa orientada para a busca de um objetivo estabelecido pelo pesquisador. Esse é um ponto semelhante entre os dois autores.

Ludke & Andre (2013, p. 34) afirmam que “o tipo de entrevista mais adequado para o tipo de pesquisa em educação aproxima-se mais dos esquemas mais livres, menos estruturados”.

Resumidamente, Manzini (2003, p. 3) esclarece que é preciso um bom roteiro, para a aplicação da entrevista, haja vista que uma de suas funções é garantir ao pesquisador a coleta de todas as informações desejadas e enumera mais duas funções assim discriminadas: “ser um elemento que auxilia o pesquisador a se organizar, antes e no momento da entrevista e auxilia indiretamente o entrevistado a fornecer a informação de forma mais precisa e com maior facilidade”.

Portanto, ao pensar e elaborar as perguntas da entrevista, foram privilegiadas questões discursivas que possibilitam respostas livres com espaços para explicações e comentários. Traçou-se apenas de um direcionamento pré-estabelecido de perguntas na intenção de compreender as perspectivas dos investigados a respeito do tema.

A pesquisa foi realizada, no período de outubro de 2017 a junho de 2018, sendo, no primeiro momento, a obtenção da autorização do Instituto, para a realização da pesquisa, por meio de conversa com a direção geral do campus. Em seguida, foi realizado o levantamento do referencial teórico sobre as atribuições do diretor geral do IF, que se

estendeu de outubro de 2017 a maio de 2018, com revisões e atualizações, seguidas de levantamento de dados institucionais em documentos oficiais disponibilizados por alguns setores do campus.

Em seguida, já de posse dos dados dos sujeitos da pesquisa, diretor e membros do conselho acadêmico, em maio de 2018, foram criados os guiões de entrevistas que se encontram nos Anexos I e III ao final deste trabalho.

Em relação às entrevistas, a autorização da gravação ocorreu apenas por parte da direção geral, visto que os membros não autorizaram a gravação, mas autorizaram a transcrição de suas respostas.

Ressalta-se a importância de se aplicar uma prova-piloto dos instrumentos, para evitar erros ocorridos na fase da aplicação que possam prejudicar o processo de análise, para tanto, realizou-se um pré-teste com o diretor substituto, assim como também com um membro do conselho acadêmico que se dispôs a colaborar com a prova-piloto.

Segundo Manzini (2003, p. 3), a formulação precisa dos objetivos do trabalho deve estar devidamente descrita, além de que é importante submeter o roteiro, para avaliação externa, alguém que possa enaltecer aspectos talvez não verificados pelo autor do roteiro.

Assim, combinado o dia e local, o pré-teste foi realizado, a fim de testar os instrumentos de coleta de dados a serem empregados na investigação. Primeiramente, fez-se o pré-teste com o diretor substituto, posteriormente, com um dos entrevistados do conselho acadêmico. Importante ressaltar que a colaboração desses colegas foi extremamente importante e muito válida, pois permitiu ajustar o guião de entrevistas tornando-o mais eficaz.

De acordo com Santos (2013, p.253), “qualquer que seja o instrumento aplicado, para a realização da pesquisa, é importante a testagem das amostras para evitar erros”. Com o retorno do pré-teste, observou-se a necessidade de refazer o instrumento, deixando-o mais objetivo; diminuiu-se o número de perguntas, foram refeitas algumas questões a serem interrogadas de modo a deixar mais claras as informações que se pretendia obter.

Feito o pré-teste, procedeu-se aos ajustes necessários, para a realização das entrevistas, que ocorreu no local indicado pelos colaboradores com o objetivo de facilitar-lhes a participação. Foi criado espaço para os entrevistados, membros do Conselho Acadêmico, a fim de que ficassem à vontade para conversar, sendo o encontro no próprio local de trabalho numa sala reservada.

Para a materialização dos objetivos deste estudo, houve um primeiro contato, por meio de uma conversa informal, com o diretor do campus e com os membros do Conselho Acadêmico, explicando sobre o estudo em questão, seus objetivos e a importância da sua participação na entrevista. Sendo o campus um local de trabalho no qual todos se encontram com muita facilidade, preferiu-se procurar um a um pessoalmente para conversas sobre a possibilidade da realização da entrevista. A resposta foi imediata, porém

8 servidores concordaram em colaborar, mas não autorizaram que a entrevista fosse gravada. Desta forma, por questões de confidencialidade, não foi possível registrar a entrevista com os integrantes do Conselho Acadêmico por gravação. Alguns alegaram que não se sentiam à vontade com a gravação, excesso de trabalho e que, para maior agilidade, a entrevista seria mais rápida sem gravação, outros alegaram que não queriam se comprometer, enfim, respeitou-se a opinião de todos.

Assim, os participantes concordaram, foram informados sobre a pretensão deste estudo e sobre a importância de participar da pesquisa. Foi elaborado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido o qual versa sobre o tema estudado e solicita a autorização para a realização da entrevista.

As entrevistas foram realizadas de forma individual sem que houvesse interação de construção coletiva. Cada um desses momentos aconteceu em horários e dias diferentes, no mês de Junho, entre os dias 18 a 29 de junho. No dia agendado para o encontro, iniciou-se a entrevista, lembrando o tema e a finalidade da investigação. Os encontros duraram, aproximadamente, 40 minutos. O mesmo aconteceu com a entrevista ao diretor geral, que durou cerca de, aproximadamente, 2 horas e ocorreu numa sala de estudo reservada, na biblioteca do próprio campus, pois a sala da direção estava em reforma.

Seguiu-se o guia de perguntas norteadoras definidas previamente pelos objetivos da pesquisa que estão nos Anexos I e III. Procurou-se estabelecer um percurso em que o participante fizesse uma retrospectiva que enquadrasse fatos referentes à elaboração das atribuições do diretor geral, determinadas por portarias e resoluções, assim como retratar por sua observação, a responsabilidade e atuação do trabalho do diretor geral. Dessa forma, os participantes recorreram, em alguns momentos, a vários históricos coerentes, para facilitar a lembrança das suas memórias, o que contribuiu para que se expressassem com muita naturalidade e autenticidade.

5.6 Características dos participantes da pesquisa

Considerou-se participante da pesquisa o Diretor Geral do campus Avançado do IFMG, que, ao ser contatado presencialmente, dispôs-se a colaborar com este estudo, assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo II), autorizando a publicação de seus relatos, preservando a identidade do campus, assim como sua identidade e autorizando a gravação da entrevista.

Também participaram da entrevista 8 membros do Conselho Acadêmico do campus. O Conselho Acadêmico é composto por 16 membros e o presidente, neste caso, o Diretor Geral. Cabe ressaltar a importância da participação dos membros do Conselho Acadêmico na realização das entrevistas, pois o Conselho tem um papel importante, na condução das atividades do campus, seu maior objetivo é deliberar, acompanhar e avaliar o planejamento,

funcionamento da escola. É um canal de participação e, também, instrumento de gestão da própria escola. Importante reforçar a informação de que os membros do conselho acadêmico não autorizaram a realização da gravação da entrevista.

Os integrantes do conselho acadêmico são docentes e técnicos administrativos, possuem, na sua maioria, formação em pós-graduação, estão na instituição por um período que pode variar entre 2 a 8 anos, sendo a média em torno de 3 a 5 anos de trabalho no IF, (Anexo V).

Por questões pessoais, os entrevistados do Conselho Acadêmico não autorizaram a gravação da entrevista. Como há uma portaria publicada que nomeia os integrantes do conselho acadêmico, eles autorizaram apenas o registro manual das respostas, solicitando que a publicação da entrevista fosse de forma discreta, de maneira que os leitores não identificassem a sua pessoa. A transcrição das entrevistas está nos Anexos IX, X, XI e XII.

No capítulo 6, há uma contextualização sobre os dados biográficos dos entrevistados, os quais estão de forma mais detalhada no quadro disponível no Anexo V.

Para preservar a identidade dos participantes do Conselho Acadêmico, os nomes foram substituídos e, a fim de manter o sigilo, eles foram codificados por E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8, nos indicadores da análise e nas tabelas como entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 (Anexos V, VI, VII E VIII). Para o diretor, optou-se por diretor escolar ou por DE indiferente do gênero ser masculino ou feminino, fazendo corresponder às respostas ao número constante do guião de perguntas (R[x]).

5.7 Procedimentos de análise de dados

A análise de dados ocorreu por meio das informações contidas nas entrevistas. Os dados das entrevistas foram tratados sob uma perspectiva qualitativa com base nas técnicas da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva. Pode servir para analisar traços de personalidade, auxiliando o pesquisador no processo de descrição e compreensão do material escrito coletado, pesquisa documental, bem como das falas dos sujeitos entrevistados (Martins, 2006, p. 35).

Na análise de dados, considerando os objetivos e a natureza e o tipo deste estudo, seguiu-se o conceito de Yin (2001, p. 127), ao referir-se que “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, recombinar as evidências”. Foi utilizada a estratégia de categorizar a análise dos dados, beneficiando-se, assim, do desenvolvimento teórico.

Como já explicado no capítulo 5, seção 5.5, utilizou-se a entrevista semiestruturada. As questões foram direcionadas e previamente estabelecidas, assim conseguiram-se respostas mais facilmente categorizáveis.

Ao categorizar os dados recolhidos, seguiu-se à teoria exposta, ao longo deste estudo, no que diz respeito ao tipo de gestão escolar, às funções do diretor escolar, aos impactos das atribuições no cotidiano do diretor escolar, à escola enquanto organização participativa, normas internas da escola. Neste sentido, para melhor classificação dos dados coletados, foram organizadas as categorias de análise, vinculando a análise dos resultados ao referencial teórico e, com o intuito de detalhar ainda mais o resultado das entrevistas, procedeu-se à divisão das categorias em recortes de subcategorias como segue:

Tabela 2

Descrição da categoria e informações recolhidas nas entrevistas

| Categoria / subcategoria | Dados recolhidos nas entrevistas |
|---|---|
| 1 Atribuições/funções do diretor: - Subcategorias: C1) Caracterização do perfil do diretor C2) Conhecimento dos normativos C3) Elaboração das atribuições C4 a C7 e C10:) Relação do desempenho do diretor versus atribuições | - considerações sobre o perfil do diretor de um campus avançado - considerações sobre as funções exercidas pelo diretor baseadas nos normativos - considerações para a criação de uma atribuição - considerações sobre o desempenho do diretor e sua relação com os setores internos do campus |
| 2 Desafios enfrentados C8) quais atribuições que limitam as ações do diretor geral? C9) quais atribuições o diretor encontra dificuldade em executar? | Identificação dos principais desafios que o diretor enfrenta |
| 3 Sugestões para enfrentar dificuldades C11) sugestões de melhoria | Indicação de sugestões para ultrapassar algumas das dificuldades encontradas |

Fonte: Elaborado pela autora.

Categoria 1: Atribuições/funções do diretor: as funções do diretor escolar é um dos conceitos-chave do nosso estudo, sendo precisamente com o olhar nas atribuições legalmente instituídas ao diretor que este estudo se desenvolveu. Dessa forma, a categoria 1 está dividida em:

- Subcategoria C1: perfil do diretor de um campus avançado: Considerações sobre o perfil do diretor de um campus avançado.
- Subcategoria C2: Normativos: considerações sobre as funções exercidas pelo diretor baseadas nos normativos.
- Subcategoria C3: Elaboração das atribuições: considerações para a criação de uma atribuição.

- Subcategoria C4 a C7 e C10: Relação desempenho diretor versus atribuições: considerações sobre o desempenho do diretor e sua relação com os setores internos do campus.

Categoria 2: desafios enfrentados no desempenho da função de direção: O referencial teórico do estudo mostra que o diretor escolar desempenha vários papéis, no ambiente escolar, sempre em consonância com todos os setores da escola, dessa forma, suas atribuições levam a analisar quais as dificuldades que ele enfrenta e qual o seu entendimento sobre a função que exerce.

- Subcategoria C8: identificar quais atribuições que limitam as ações do diretor geral no que tange aos avanços na sua instituição.
- Subcategoria C9: identificar quais atribuições que encontra dificuldade em executar.

Categoria 3: Sugestões para enfrentar dificuldades: Diversos assuntos sobre a função do diretor escolar foram abordados, desde o papel do gestor com a escola e a comunidade e suas atribuições. Portanto, ao identificar as dificuldades e as principais inibições e obstáculos inerentes ao exercício do cargo, um dos objetivos deste trabalho é propor sugestões nas atribuições do diretor com o intuito de superar essas dificuldades pela análise das respostas da subcategoria: C11.

Feito isso, deu-se início à última parte deste processo, que foi o tratamento dos resultados, inferência e sua interpretação.

CAPÍTULO 6 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo procura responder ao problema de pesquisa a partir das elucidações a respeito da coleta de dados. Apresenta-se a análise das informações recolhidas junto aos entrevistados, a partir das categorias e subcategorias previstas, decorrentes das problemáticas dos guiões das entrevistas. Procurou-se, nesta etapa, responder aos objetivos da pesquisa, a partir das relações entre os resultados e as observações em campo, além da fundamentação teórica.

As subcategorias estão correlacionadas com as respostas das entrevistas, por ordem de perguntas e foram analisadas por grupo de entrevistados: diretor escolar e membros do conselho acadêmico. Foram analisadas em mais de um grupo, sendo apresentadas em conjunto. A organização deu-se, desta forma para melhor compreensão das funções do diretor escolar.

Para traçar o perfil do participante, foi realizado levantamento biográfico, durante a aplicação da entrevista semiestruturada, na qual os colaboradores forneceram informações sobre formação, quanto tempo trabalha na instituição, qual o interesse em participar como membro do Conselho Superior do campus e se já possuía experiência anterior e, caso afirmativo, como fora essa experiência exposto no Anexo V.

Primeiramente apresentou-se uma contextualização para informar os dados biográficos dos servidores que são membros do Conselho Acadêmico. Sobre o tempo de serviço na instituição, dentre os oito entrevistados, dois deles possuem de seis a oito anos de trabalho, outros dois estão no instituto por um período de três a cinco anos, três entrevistados possuem de dois a três anos de serviço e apenas um deles possui menos de dois anos de trabalho na instituição. Em relação à formação escolar, cinco deles são pós-graduados, dois são mestres e um doutor. Importante ressaltar que a maior motivação de estarem participando do Conselho Acadêmico é o fato de que, segundo o relato deles, reconhecer sua participação como forma de contribuir para o crescimento do campus. Alguns relataram que tomaram conhecimento dos normativos que regem o Instituto, assim como alguns documentos como, por exemplo, o Plano de Desenvolvimento Institucional somente após sua participação no Conselho Acadêmico.

Quanto aos dados biográficos do diretor (DE,) ele afirmou:

[...] estou terminando mais um curso de graduação que considero muito importante para o desempenho do meu trabalho que é o curso de administração, mas já tenho mestrado na área de economia [...]. Trabalho no instituto desde 2006 [...]. Assumi o cargo de direção em 2016 [...]. Além do cargo de docente também assumi cargos de coordenação [...]. A oportunidade para assumir o cargo de direção chegou num momento muito oportuno, pois tinha filhos pequenos e trabalhava em cidade diferente daquela que morava, o que ficava muito difícil pra mim. Ocorreu a convite do próprio Reitor e fiquei muito emocionada, pois sempre quis trabalhar e morar nesta cidade, assim ficaria mais perto da família e ao mesmo tempo poder contribuir com meus serviços estando na direção geral desse campus é um privilégio, um

aprendizado muito grande e um desafio. Tudo isso me motivou bastante a aceitar o cargo de direção [...].

O relato do diretor escolar demonstra como motivação, para aceitar o cargo de direção, a possibilidade de aprendizado e o desafio do cargo. Observa-se seu amor ao campus e também ao trabalho a desempenhar. Sua preocupação em se especializar ainda mais na área da gestão, ao cursar a graduação em administração, reforça o caráter de responsabilidade e comprometimento do diretor escolar.

Em seguida, apresentamos os relatos da entrevista extraídos dos quadros de tabelas (Anexos V, VI, VII e VIII) da nossa análise de conteúdo com base na categorização definida:

6.1 Análises das categorias

6.1.1 Análise da categoria 1: funções/atribuições do diretor

As considerações sobre o perfil de um diretor escolar, demonstrado no quadro do anexo VI e as respostas dos entrevistados são coerentes com o referencial teórico. Afirmam, em unanimidade, que o diretor precisa ter um perfil de liderança, capacidade de delegar e instruir tarefas, ser dinâmico e ter entendimento de todos os assuntos que estão inseridos na instituição educacional. De acordo com Davis e Grosbaum (2005, p. 24), “o líder é aquele que aponta a direção do trabalho e apoia o grupo durante sua execução”.

Chamou atenção o relato “o perfil de um diretor de campus avançado tem que ser de uma pessoa corajosa, que põe a “mão na massa”, que não tem preguiça de trabalhar, pois não temos servidores suficientes para atender todas as demandas [...]” feito pelo diretor (DE), que demonstra como o diretor precisa estar disposto a trabalhar, não apenas delegar, mas também executar as tarefas.

Neste ponto da entrevista, o referencial teórico concorda com Luck (2009), quando afirma que o diretor precisa ter o conhecimento de todas as dimensões que compõem a organização da escola e seu trabalho e estar sempre disposto a trabalhar.

Sobre o nível de conhecimento dos normativos que regulamentam as atribuições do diretor geral, as falas dos entrevistados são complementares entre si, a maioria não tinha conhecimento dos normativos e só tomou ciência a partir de sua integração no Conselho Acadêmico. A fala do diretor também é condizente com os membros: tinha uma breve ideia observando alguns colegas diretores trabalhando, mas só tive noção mesmo quando precisei executá-las na prática, principalmente as atribuições da portaria 475 [...]” (DE).

Do ponto de vista de análise entre função e responsabilidade da direção, percebe-se que sua responsabilidade é muito grande e que chega a ser maior que as funções, como segue:

“[...] acho que a responsabilidade da direção sempre é maior que a função, são tantas questões a resolver e o senso de responsabilidade sempre fala mais alto [...]”. (DE).

Sobre a participação dos membros do conselho acadêmico, na elaboração das atribuições, afirmaram que não contribuíram para sua elaboração, pois já estavam definidas no regimento geral, e alguns acharam que muita coisa precisa ser melhorada, porém não quiseram entrar em detalhes e que algumas atribuições poderiam retornar a serem executadas pela reitoria.

Observa-se que, na fala do diretor geral, é preciso compartilhar com os colegas as questões a serem decididas: “[...] é preciso confiar na equipe [...]”.

Aqui, ele vai ao encontro ao pensamento de Davis e Grosbaum (2005, p. 25), “para receber ajuda, é necessário desencadear um processo de mobilização, que faça as coisas acontecer, bem como identificar parcerias no trabalho”, ou seja, identificar as oportunidades apropriadas para a ação e decisão compartilhadas.

As respostas sobre a relação de desempenho diretor versus atribuições: atuação do diretor nos diversos setores da instituição reflete o trabalho do diretor no cotidiano da escola, demonstrando que procura estar atento e inteirado dos fatos, procurando aprender sempre e confiando na sua equipe. De modo geral, na fala dos entrevistados, percebe-se que trabalhar coletivamente não é um problema para a direção e relatam também que, no dia a dia, presenciam o diretor geral desempenhando suas atribuições:

“[...] prova disso são algumas demandas que chegam até o setor administrativo, relato de um dos entrevistados [...]”. (E4).

O diretor afirma que as atribuições estão vinculadas aos objetivos da instituição e relata:

“[...] busco executar meu trabalho de forma a oferecer um serviço de qualidade e comprometimento com a escola e todos que estão inseridos nela [...]”.

A fala do entrevistado E1, quando destaca as atribuições delegadas ao diretor geral, contribui para interligar os aspectos burocráticos aos pedagógicos e administrativos de maneira positiva, é contrária à visão dos demais entrevistados. Segundo sua opinião:

“[...] há burocracia desnecessária delegando a atribuição da resolução 004/2017 Item IV que é aquela de supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos do campus, propondo, com base na avaliação de resultados, a adoção de providências e a reformulação dos mesmos, penso que sobrecarrega o diretor e que essa atribuição poderia ser realizada na reitoria”.

Os demais entrevistados afirmam que o diretor está sempre se inteirando dos fatos, o que garante o sucesso no processo educativo. Nessa mesma direção de pensamentos, o diretor também afirma que está em constante aprendizado e sempre disposto a interagir com todos.

Quando foi indagada na entrevista a questão sobre terem presenciado situação que comprove o desempenho do diretor geral, correlacionando-o com as atribuições, uma fala que chamou atenção foi do entrevistado E3 que relata algumas situações como, por exemplo, a busca por novas vagas de docentes, negociação político-institucional visando à transformação do campus avançado para campus consolidado. Os demais entrevistados relatam também empenho da direção em busca de recurso orçamentário.

O diretor confirma:

“[...] meu trabalho vai muito além do que associado às portarias e normativos. Todo momento executo ações interligadas às atribuições que envolvem todos os setores como: reuniões, busca de orçamento, novas vagas de servidores, emissão de portarias [...]” (E3).

Em relação à percepção concernente às atribuições do diretor, possibilita assegurar a qualidade do processo educacional, no que se refere à administração de pessoal e seus recursos materiais e financeiros, houve apenas um entrevistado que fala sobre falhas na administração de pessoal.

“[...] a direção não usa de sua autoridade para coibir descasos com o serviço público, gerando situações como a de servidores com excesso de faltas não justificadas, e displicentes para com suas atribuições. Destaco ainda a inépcia para mediar conflitos e situações de revanchismo entre grupos de docentes, o que acaba enfraquecendo uma estrutura organizacional pequena como a nossa [...]” (E3).

Em nosso referencial teórico, há estudos que demonstram que o diretor lida com interações, às vezes, conflituosas, mas enriquecedoras para o crescimento da consciência coletiva inerente à própria natureza da educação (Brito, 2013, p.91).

Os demais entrevistados relatam que o diretor assume todas as funções e trabalha sempre de modo a buscar a eficiência e eficácia. Na fala do diretor, percebe-se, em sua argumentação, que tenta trabalhar motivando a equipe e que se depara com algumas questões administrativas de pessoal.

“[...] algumas questões delicadas sobre servidores solicito apoio da reitoria, já que há um núcleo de gestão de pessoas muito bem estruturado na reitoria para nos orientar e dar suporte [...]” (DE).

Quando questionados sobre a atribuição mais importante a considerar, o (a) diretor (a) e os entrevistados E7, E5, E4 consideram que todas são importantes para o bom gerenciamento do campus. O entrevistado E1 indicou o item IX da resolução 015/2016 que é: Organizar a burocracia de legislação e normas, recursos humanos, serviços gerais, material e patrimônio e contabilidade do campus; E2 indicou o item X da mesma resolução que dispõe: “Planejar, executar, coordenar e supervisionar as políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração do campus, em articulação com as Pró-Reitorias e Diretorias Sistêmicas”; E3 e o E8 concordaram no mesmo sentido, indicando o inciso IV do regimento

interno que propõe: “Supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos do campus”, sugerindo, com base na avaliação de resultados, a adoção de providências e a sua reformulação e E6 indicou o inciso VI do regimento interno que determina “Designar comissões de trabalho, designar estudos ou definir outros mecanismos pertinentes para desenvolver as atividades do campus”.

Como já exaustivamente trabalhado no capítulo 1 deste estudo, o trabalho do diretor escolar está diretamente associado à administração de pessoas, estrutura organizacional, tomada de decisões (Henriques et al., 1999, p.28). Neste sentido, percebe-se que a atuação do diretor do campus está diretamente vinculada a suas atribuições. Pelos relatos, constata-se que ele desempenha seu trabalho com responsabilidade, procurando sempre interagir com todos os setores da instituição, confiando e envolvendo toda a equipe nas diversas questões educacionais e buscando sempre motivá-los.

6.1.2 Análise da categoria 2: desafios enfrentados no desempenho da função de direção

A intenção dessa análise é aprofundar o estudo para se compreender as possíveis dificuldades enfrentadas pela direção. Verificaram-se questões relacionadas à pessoalidade, falta de servidores, cumprimento de metas com pontualidade, indisposição de servidores, burocratização e imposição, como evidenciados na fala de alguns entrevistados como segue nos trechos abaixo:

“[...] não que sejam as atribuições que limitam os avanços do campus, mas, por exemplo, ocorre de haver pessoas dentro da própria equipe ou parte da equipe que dificulta o trabalho da gestão, ou pelo menos tenta dificultar. Vejo isso como hipocrisia, pois não há motivos para questionar o trabalho da gestão [...]. [...] acredito mesmo ser por inveja, questão de pessoalidade [...]” (E2).

“[...] Um grupo restrito de docentes parece não ver com bons olhos a presença da diretora nesta instituição. Este grupo invariavelmente utiliza de seu prestígio social, bem como de suas posições políticas e ideológicas para desqualificar ou menosprezar as ações desenvolvidas pela direção” (E3).

“[...] nossa! Deixe-me pensar... Acredito ser a falta de diálogo. Não é uma atribuição da direção explícita em lei, mas diálogo é manter a comunicação, manter os servidores informados, acho que isso está naquelas portarias não está?! [...]” (E1).

“[...] ah sim! Acho que questões orçamentárias são mais difíceis de controlar devido à crise financeira que estamos vivenciando né. Acho que ainda é preciso estudar mais, ser menos burocrático, resolver as coisas com mais simplicidade [...]” (E2).

As respostas acima nos remetem novamente ao que já foi posto no referencial teórico deste estudo que, por mais exaustivos que sejam os esforços da direção geral, para cumprir seu papel de diretor, seu trabalho deverá estar em constante adaptação para saber lidar com as diferentes pressões do cotidiano escolar. Nesse sentido, não se pode deixar de relembrar o pensamento de Luck (2009, p. 137):

Como a escola é formada por pessoas de múltiplos saberes e motivações de diversas temporalidades e valores, circunscritas num mesmo espaço, o entendimento e a aceitação às proposições educacionais não se dá de forma natural e pronta. O relacionamento entre líderes e seus liderados é complexo e recíproco.

Outra dificuldade apontada pelo entrevistado foi sobrecarga de trabalho do diretor e a ausência de servidores.

“[...] muitas vezes percebemos que a diretora está muito atarefada fazendo um trabalho que caberia a outro servidor executar, mas ela despacha logo o que tá fazendo pra não acumular, já que o quadro de servidores no gabinete é zero. Isso mesmo! A direção conta com apoio das servidoras lotadas no setor da secretaria escolar” (E8).

Na fala do diretor geral, algumas questões foram apontadas, como a falta de servidores, de recurso orçamentário e financeiro para a contratação de estagiários remunerados ou até mesmo profissionais terceirizados e excesso de trabalho com a descentralização da portaria 475 que trata a expedição de portarias.

“[...] a reitoria está cada dia que passa descentralizando mais tarefas para os *campi*, não importa se é campus avançado em início de atividade ou se é campus definitivo com mais tempo de funcionamento e com maior número de servidores. Isso prejudicou muito aquele campus que ainda é avançado, que tem um número reduzido de pessoas [...]. [...] a descentralização da portaria 475 demanda uma gama de atribuições que sobrecarrega o gabinete e a gestão de pessoas, até porque não é só emitir e assinar as portarias. Tem que estudar, analisar, tem atribuições que tratam sobre a vida financeira de servidor [...]” (DE).

As entrevistas prestadas pelos colaboradores nessa categoria demonstram a necessidade e a importância de se estudar fenômenos que impedem ou prejudicam ações da direção escolar. Não se pode destacar somente a sobrecarga de atribuições, mas, sim, as questões de punho administrativo e até de conflitos em nível pessoal que deveriam ser abertamente discutidas.

6.1.3 Análise da categoria 3: sugestões para enfrentar dificuldades

Após todos os relatos demonstrados, propor sugestões de alterações, nas atribuições estudadas neste trabalho, com vista a colaborar com o bom desempenho do trabalho do diretor, torna-se essencial a partir dos dados apontados que são descritos a seguir.

Para encerrar a gama de perguntas da entrevista, a última questão foi elaborada com o intuito de analisar os apontamentos sugeridos para o enfrentamento das dificuldades no desempenho do trabalho do diretor.

O entrevistado E1 sugere:

“[...] acredito que falta mais transparência nas ações ou talvez mais comunicação. Acho que falta mesmo é comunicação. Seria interessante criar uma atribuição que a direção tivesse a obrigatoriedade de levar toda e qualquer ação do diretor geral em nome da instituição ao conselho acadêmico. Para que os servidores tenham ciência do que está sendo realizado em nome da instituição”.

Coincidentemente os entrevistados E2 e E7 mencionaram alterações no Inciso II da resolução 004/2017.

“[...] seria interessante que ao invés do diretor designar servidores para cargos e funções, que houvesse um processo seletivo interno ou uma eleição pela comunidade escolar para eleger um servidor apto a assumir o cargo e caberia ao diretor somente designar por portaria após o resultado [...]” (E2).

“[...] melhor seria ao invés do diretor designar o servidor para assumir o cargo com função, aplicar um teste de capacitação antes. Pelo resultado do teste, aí sim, o diretor poderia designar ou não” (E7).

De acordo com os entrevistados E4, E5 e DE, quanto à portaria 475/2016, seguem relatos:

“[...] a portaria 475 delega muita atribuição. Não temos tempo pra executar tudo que está contido nela. De qualquer maneira o serviço sai, mas nem sempre sai no tempo certo. Algumas atribuições da portaria 475 poderiam ser executadas pela reitoria no setor de gestão de pessoas, pois possuem um número significativo de servidores aptos a executarem essas atribuições [...]” (E4).

“[...] aquelas atribuições descritas na portaria 475 são de teor totalmente administrativo. Não faz sentido ser de competência ao diretor emitir as portarias, e sim, assinar. Acho que a diretora deveria delegar competência ao setor responsável, ficando a cargo dela só assinar a portaria” (E5).

“[...] então, o que de fato me incomoda hoje, incomoda não, sobrecarrega né, são as atribuições da portaria 475. Algumas poderiam continuar na reitoria, pois campus não tem servidor suficiente para estar em dia com todas as portarias a serem emitidas” (DE).

Por fim, o entrevistado E6 sugeriu a inclusão na promoção de encontros gerenciais, reuniões de alinhamentos com todos os servidores ao menos duas vezes por semestre.

Sobressai a constatação de que a maior dificuldade enfrentada é atender a grande demanda de atribuições, principalmente, aquelas elencadas na portaria 475, em razão de reduzido número de servidores e da grande demanda de trabalho.

Neste sentido, corrobora-se ao pensamento de Luck (2009, p. 110):

“É muito variável o número de funcionários em relação ao número de alunos por escolas, carecendo os sistemas e redes de ensino de uma definição dessa relação. Em geral, há na escola um quadro enxuto de funcionários. Porém, sem um plano de gestão do uso e aplicação de seu tempo e competência para o atendimento das demandas educacionais, nenhuma escola funciona bem”.

Considerando que, na entrevista, houve depoimentos que remetem à análise de que há excesso de funções atribuídas ao diretor, sugere-se, neste trabalho, uma proposta de intervenção que é descrita a seguir.

7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

7.1 Diretrizes para elaboração de um plano de intervenção que visa a sugestões de alterações nas atribuições da direção geral do campus de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

No contexto dos dados colhidos e analisados das categorias descritas neste trabalho, verifica-se a necessidade de propor alterações nas atribuições dos diretores gerais para o enfrentamento dos desafios vivenciados. Mapear e conhecer a realidade do diretor geral de um campus avançado torna-se imprescindível para se planejar projetos de intervenção que tenham como objetivo facilitar o trabalho da direção.

Nesta perspectiva, ficou claro que a direção geral do campus procura manter e respeitar as ideias formadas em coletividade, acatando a participação de todos, para o benefício do desenvolvimento escolar, promovendo e incentivando a constante participação de todos.

Por conseguinte, o diretor geral tem sua gestão conduzida por atribuições legalizadas instucionalmente como forte determinante para que algumas metas educacionais sejam atendidas. E este fato é considerado como um avanço nas ações do campus, pois permite uma maior autonomia na tomada de decisões. Refletindo sobre os possíveis entraves que poderiam ocasionar inconsistência entre o trabalho do diretor e essas atribuições, obteve-se, em termos, uma confirmação plausível do intenso volume de trabalho que é exigido do diretor. Registra-se uma lista de atribuições para o gestor, que remetem a pensar que ele está inserido em um emaranhado de práticas educativas, que possui várias responsabilidades administrativas e pedagógicas.

Considerando o caráter empírico deste estudo e, uma pequena amostra da coleta de informações, por meio da equipe entrevistada, a análise dos resultados não pode, de maneira alguma, ser considerada reflexo do todo. Portanto não se pode ampliar grandes conclusões, mas pode-se deter em alguns aspectos que ressaltaram deste estudo e sublinhar algumas sugestões de intervenção nos documentos estudados que regem as atribuições do diretor geral com a finalidade de melhorar sua condição de trabalho.

7.2 Proposta do Plano de Intervenção

A proposta de intervenção consiste em sugerir alterações, nas atribuições estudadas neste trabalho, mas que podem ser adaptadas para a realidade de qualquer Instituto da Rede Federal.

A partir das informações obtidas nas entrevistas, sugere-se, enquanto linha de intervenção, promover uma revisão nos documentos que regulamentam as atribuições do

diretor geral, promover uma revisão participativa, envolvendo todos os atores escolares, incluindo os estudantes, dando ênfase às atribuições que mais sobrecarregam o diretor.

Sugere-se, também, uma intervenção por parte da reitoria, que é o órgão máximo da instituição estudada, para que seja preparada uma equipe de profissional mínima, tanto de professores quanto de técnicos administrativos, a garantir que as atividades sejam realizadas de forma plena, evitando assim o desgaste físico, emocional do trabalhador. Tornam-se indispensáveis mais trabalhadores, concursados ou contratados, para os *campi* avançados, ponto destacado, conforme resultados obtidos nessa pesquisa. (Sobre esse aspecto, Paro, 2001, citado por Araujo, 2012, p. 18): “a atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidade e interesses de pessoas e grupos”. A contratação de pessoal é essencial para a agilidade dos processos administrativos, como exposto no decorrer deste estudo, as questões de sobrecarga de trabalho interferem diretamente no desempenho do diretor escolar.

Outro apontamento levantado na entrevista foi que alguns assuntos ou processos não são analisados ou consultados pelo conselho acadêmico para a tomada de decisão, portanto propõe-se a inclusão de uma atribuição, garantindo ao conselho acadêmico acesso aos processos administrativos, o que configuraria mais segurança, transparência e eficiência ao trabalho do diretor.

Além desses aspectos a serem considerados, destaca-se uma revisão nas atribuições da portaria 475/2016, de modo a minimizar o trabalho do diretor, já que essa portaria é apontada como uma das maiores dificuldades de execução pelo excesso de funções, conforme as narrativas registradas nas entrevistas e expostas neste trabalho. A realização de algumas dessas atribuições na reitoria é uma condição importante para diminuir a sobrecarga de trabalho do diretor.

Outro quesito importante a sugerir é a inclusão da obrigatoriedade de se criar um processo eleitoral ou seletivo, para a participação democrática dos servidores, no pleito a cargos e funções. Neste sentido, a construção de ações precisa ser organizada de maneira participativa, democrática, baseada nos princípios de transparência. Abaixo, fizemos uma breve síntese como segue:

Tabela 3

Síntese: Principais sugestões de proposta de intervenção

| |
|--|
| Promover uma revisão participativa nos documentos que regulamentam as atribuições do diretor geral. |
| Aumentar o quantitativo de trabalhadores para diminuir a sobrecarga de tarefas por trabalhador. |
| Incluir atribuição garantindo ao conselho acadêmico acesso aos processos administrativos. |
| Revisão nas atribuições da portaria 475/2016 de modo a minimizar o trabalho do diretor. |
| Sugerir a inclusão da obrigatoriedade de se criar um processo eleitoral ou seletivo para a participação democrática dos servidores no pleito a cargos e funções. |

Fonte: Elaborado pela autora.

As sugestões apontadas como proposta de intervenção visam contribuir para fortalecer e ampliar a possibilidade para o desenvolvimento da gestão escolar. Os estudos neste trabalho confirmaram que o diretor é peça fundamental na escola, mas não é o único responsável pelo sucesso da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela compreensão da atuação do diretor escolar no desempenho de suas funções e a tentativa de identificar os desafios e possibilidades inerentes às suas atribuições orientou esta pesquisa na qual se buscou resposta ao seguinte problema: quais são os desafios e possibilidades inerentes às funções atribuídas ao diretor escolar de um campus avançado do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia?

Neste sentido, este estudo permitiu compreender o trabalho do diretor escolar por um referencial teórico que identificou os limites e possibilidades para a execução das atribuições inerentes ao diretor.

A relevância deste estudo é um tema muito importante para o campo da gestão escolar. No desenvolvimento desta pesquisa, pôde-se estudar, compreender e refletir como o diretor escolar conduz seu trabalho por meio de diretrizes norteadoras que dão suporte para direcionar as atividades educacionais.

Pesquisar sobre a atuação do diretor geral, com base nas atribuições institucionais de um campus avançado do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, com poucos anos de funcionamento e que ainda está consolidando seus processos é, por si só, um limitador da pesquisa. Os envolvidos na escola até o momento não formaram uma opinião clara sobre essas atribuições e sobre a carga de responsabilidade do trabalho do diretor. No momento, percebem o que funciona e o que está a falhar, mas não visualizam uma solução em curto e médio prazo. Esse impasse reflete-se nas respostas das entrevistas, dificultando uma análise mais profunda e a compreensão detalhada do que realmente se passa dentro da instituição.

Contudo esta pesquisa apurou os principais desafios que o diretor enfrenta e suas atribuições. A pesquisa qualitativa realizada por meio das entrevistas contribuiu para verificar que o diretor escolar precisa ter uma gestão participativa que funcione como um elemento mediador das relações e mobilização das pessoas à sua volta, a fim de que possam compartilhar a responsabilidade de gerir a escola. Sendo esse trabalho desenvolvido numa instituição de ensino, destaca-se a possibilidade de atuação do diretor geral que trabalha consciente de que sua função é essencial, para o desenvolvimento da unidade e motivação da equipe, apesar de todos os desafios que enfrenta para desempenhar seu trabalho.

A amostra da pesquisa foi muito importante, à medida que contribuiu muito para o debate acerca das funções atribuídas ao diretor escolar. Percebe-se que há um conjunto de ações e responsabilidades necessárias, para a realização da gestão do diretor, porém, em alguns casos, constata-se também que compartilhar as ações é tarefa importante para garantir o envolvimento de todos no cotidiano escolar. Luck (2009, p. 95) expressa que,

quando todos encorparam seu papel na organização, assumindo responsabilidade, cria-se um ambiente propício à proatividade.

De acordo com o depoimento dos entrevistados, detectou-se que o desempenho das funções do diretor geral está relacionado, principalmente, à sua capacidade de saber conduzir suas atribuições e interagir com todos os setores e que a sobrecarga de trabalho poderá até possibilitar melhorias de gestão, quando o diretor tem a capacidade de adotar posturas dinâmicas e interativas. De acordo com o diretor e entrevistados, percebeu-se que nem sempre as decisões podem ser concretizadas em decorrência das próprias legislações. Ele trabalha coordenando as ações na escola dentro das possibilidades oferecidas pelas legislações que norteiam suas atribuições. Pode-se afirmar que o meio em que ele está inserido e desenvolve sua atividade de trabalho está impregnado de normas.

Ao final deste estudo, cabe pontuar que a complexidade de desafios e possibilidades inerentes às funções atribuídas ao diretor escolar de um campus avançado do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia perpassam diversas motivações que incluem desde questões administrativas, pedagógicas até questões interpessoais. Neste sentido, cabe destacar o comentário de Luck (2009, p.10): em virtude de sua posição de comando, os diretores escolares buscam a formação necessária para melhor desempenhar seu trabalho, conscientes dos desafios complexos da gestão escolar.

Diante dessa exposição, espera-se que as sugestões apontadas, no projeto de intervenção, além de contribuir, para melhorar o desempenho do diretor geral, contribuam também para revelar lideranças. O propósito deste estudo, ao apontar as sugestões nas atribuições legalmente instituídas, é de auxiliar os profissionais que ocupam cargo de direção, dando-lhes direcionamento de forma a norteá-los para facilitar na obtenção de resultados. Todas as sugestões podem e devem ser adaptadas de acordo com a realidade de cada campus. Fazem-se necessários estudos, pesquisas e planejamento para atingir as metas da direção geral.

Independente de algumas limitações inerentes à toda a pesquisa, os objetivos aqui traçados foram alcançados. Espera-se que este trabalho contribua para um repensar a respeito das atribuições do diretor escolar, no âmbito dos IF(s) e que, embora relevante, este estudo não esgotará o tema, e as considerações feitas possam trazer reflexões e subsídios para outras investigações futuras nesta área.

REFERÊNCIAS

- Alonso, M. (1988). *O papel do diretor na administração escolar*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil S.A.
- Araujo, A. C. (2012). *Gestão, avaliação e qualidade da educação: Políticas públicas reveladas na prática escolar*. Brasília: Liber Livro; Faculdade de Educação/Universidade de Brasília.
- Betlinski, C. (2013). *Práticas e perspectivas de democracia na gestão educacional*. São Paulo: Paulus.
- Brasil. Constituição da Republica Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em 06/08/2017.
- Brito, R. O. (2013). *Gestão e Comunidade Escolar. Ferramentas para a construção de uma escola diferente do comum*. Brasília: UNESCO.
- Campos, C. M. (2009). *Gestão escolar: saber fazer*. Campos, C. M. & Braz, M. M. A. (Orgs.). *Gestão escolar e racionalidade: uma razão complexa?* (pp. 17 – 32). Fortaleza: UFC.
- Campos, C. M. (2010). *Gestão escolar e docência*. São Paulo: Paulinas.
- Davis, C., & Grosbaum, M. W., (2005). *Gestão para o sucesso escolar: Sucesso de todos, compromisso da escola. Gestão escolar, recursos financeiros e patrimoniais* (pp. 15-41). Ceara: Seduc.
- Decreto n 6.986 de 20 de outubro de 2009. *Regulamenta os arts. 11, 12 e 13 da Lei n o 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, para disciplinar o processo de escolha de dirigentes no âmbito destes Institutos*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6986.htm Acesso: 19/08/2017.
- Diniz, S. H. S. (2009). *Gestão escolar: saber fazer*. Campos, C. M. & Braz, M. M. A. (Orgs.). *Gestão escolar: uma questão paradigmática* (pp. 62 – 95). Fortaleza: UFC.
- Dourado, L. F. (outubro, 2007). *Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas*. Edu. Soc. 28(100), 921-946. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>.
- Dourado, L. F., & Duarte, M. R. T. (2001). *Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?* Módulo II. Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação.
- Escott, C. M., & Moraes, M. A. C. (2012, 31/julho a 03/agosto). *História da Educação Profissional no Brasil: As políticas públicas e o novo cenário de formação de professores nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia*. Artigo apresentado no IX Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas "História, Sociedade e Educação no Brasil. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa. ISBN 978-85-7745-551-5. Disponível em: http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario9/PDFs/2.51.pdf. Acesso em 05/01/2018.

- Ferreira, N. (2009). *Supervisão e Gestão na Escola: Conceitos e práticas de mediação*. Rangel, M. (Org.). *A Educação como mediação e a totalidade do trabalho pedagógico* (pp. 25 -40). Campinas, SP: Papirus.
- Formiga, L. A. (1999). *Perspectivas de Gestão Escolar*. Belotto, A. A. M., Rivero, C. M. L., Gonsalves, E. P. (Orgs.). *Interfaces da gestão escolar* (pp. 17 – 22). Campinas: Alínea.
- Godoy, A. S. (1995). *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais*. Revista de Administração de Empresas. 35(3), 20-29. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3>. Acesso em 11/01/2018.
- Henriques, F., Brassoloto, G. C., Souza, R. A., Garbo, V. L. (1999). *Administração e o Administrador-educador*. Belotto, A. A. M., Rivero, C. M. L., Gonsalves, E. P. (Orgs.). *Interfaces da gestão escolar* (pp. 23 – 26). Campinas: Alínea.
- IFMG. Resolução 004 de 15/09/2017 IFMG: *Dispõe sobre aprovação do Regimento Interno do IFMG - Campus Avançado Piumhi*. Disponível em: <https://www2.ifmg.edu.br/piumhi/estrutura/conselhoacademico/resolucoes/docs/Resolucao0042017RegimentoInterno.pdf>. Acesso em 25/03/2018.
- IFMG. Resolução 015 de 15/06/2016 IFMG: *Dispõe sobre Alteração do regimento geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais*. Disponível em: https://www2.ifmg.edu.br/governadorvaladares/legislacao/arquivos_legislacao/regimento_geral_resolucao-015-2016-alteracao-regimento-ifmg.pdf. Acesso em 03/01/2018.
- IFMG. Resolução 014 de 15/06/2016 IFMG: *Dispõe sobre Alteração do Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais*. Disponível em: [file:///C:/Users/Windows%20Seven/Downloads/formatado%20-%20resolucao%20014%202016%20-%20alteracao%20estatuto%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Windows%20Seven/Downloads/formatado%20-%20resolucao%20014%202016%20-%20alteracao%20estatuto%20(1).pdf) . Acesso em 06/01/2018.
- IFMG. Resolução 012 de 04/05/2017 IFMG: *Dispõe sobre a aprovação do relatório de gestão do exercício de 2016 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais*. Disponível em: <https://www2.ifmg.edu.br/portal/acesso-a-informacao/auditorias/relatorio-de-gestao-2016.pdf/view>. Acesso em 06/01/2018.
- Kimbrough, R. B. (1978). *Princípios e métodos de administração escolar*. (Faustini, L. A., Behar, H. M. B., Trad.). São Paulo: Saraiva.
- Kunze, N. C. (2009). *O surgimento da rede federal de educação profissional nos primórdios do regime republicano brasileiro*. Revista Brasileira da Educação Brasileira e Tecnológica, 2, 2, (pp. 8-24). Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=4151-revista-mec&Itemid=30192.
- Lei nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961. *Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html> Acesso em 18/12/2017.
- 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/L9394.htm Acesso em 03/01/2018.
- Lei nº 11892 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*. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm em 19/08/2017.

- Libâneo, J.C. (2003). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. GO: Alternativa.
- Libâneo, J.C., Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2012). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.
- Libâneo, J. C. (2010). *O sistema de organização e gestão da escola*. Disponível em: <http://acervodigital.unesp.br/handle/123456789/32>.
- Luce, M.B., & Medeiros, I.L. P de. (2006). *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: UFRGS.
- Luck, H. (2000). *Gestão Escolar e Formação de Gestores*. Luck, H. (Org.). *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores*. Em Aberto. Brasília. 17 (72), pp. 11-33.
- Luck, H., Freitas, K. S. de, Girling, R., & Keith, S. (2009). *A escola participativa. O trabalho do gestor escolar*. RJ: Vozes.
- Luck, H. (2010). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo.
- Ludke, M., & André, M.E.D.A. (2013). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Lima, A. A., Júnior, A., Teixeira, A., Gouveia, A. J., Alberto, A. A., Coutinho, A.,... Chagas, V. (2010). *Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932) e dos Educadores (1959)*. Recife: Massangana Mec Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me4707.pdf> . Acesso em 18/12/2017.
- Maranhão, É. A. (1999). *Gestão educacional: Tendências e perspectivas*. Apresentado em: Séries Seminários CONSED. São Paulo: Cenpec.
- Machado, A. L. (1999). *Gestão educacional: Tendências e perspectivas. Referências básicas para a formação dos gestores educacionais* (pp.83-92). Apresentado em: Séries Seminários CONSED. São Paulo: Cenpec.
- Manzini, E. J. (2003). *Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada*. Marquezine, M. C., Almeida, M. A., Omote, S. (Orgs.). Colóquios sobre pesquisa em educação especial. (p. 11-25). Londrina.
- Marconi, M.A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Marta, O. S., & Eleutério, G. (2014). *Institutos Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG): modelo adotado para seu funcionamento e suas implicações*. XXXVIII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro. p. 1-16. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1439.pdf. Acesso: 06/01/2018.
- Martins, G. A. (2006). *Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Ministério da Educação (2010). Um novo modelo de Educação Profissional e Tecnológica. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&Itemid=30192. Acesso em 06/01/2018.
- Ministério da Educação (2013). Portaria nº 1.291, de 30 de dezembro de 2013: *Estabelece diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia*

e define parâmetros e normas para a sua expansão. Diário Oficial da União. Seção 1, 253.

- Ministério da Educação (2014). Resolução IFMG 019 de 09/07/2014. *Plano de Desenvolvimento Institucional IFMG 2014-2018*. Disponível em: file:///C:/Users/Windows%20Seven/Downloads/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20019%202014%20-%20Anexo%20PDI%202014-2018_VERS%C3%83O%20FINAL_REVISADO_02_07_2014.pdf. Acesso em 09/01/2018.
- Ministério da Educação (2016). *Histórico da Rede Federal de Ensino*. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/historico>. Acesso em 19/08/2017.
- Motta, F. P. (1984). *Administração e participação: reflexões para a educação*. Revista da Faculdade de Educação. São Paulo. 10(3), pp. 199-206.
- Moura, J. B. V. S. (2009). *Gestão escolar: saber fazer*. Campos, C. M. & Braz, M. M. A. (Orgs.). *Gestão escolar e a ergonomia do trabalho docente* (pp. 96 – 123). Fortaleza: UFC.
- Navarro, I. P. (2004). *Conselho escolar, gestão democrática e escolha do diretor*. Brasília: MEC.
- Oliveira, D. A. (1994). *Controle da qualidade total: uma nova pedagogia do capital*. Fidalgo, F. S & Machado, L. R. S. (Orgs.). *Qualidade total na educação: questões relativas ao processo de trabalho e à gestão da escola*. (pp. 95 -102). Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista.
- Oliveira, S. L. (2004). *Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Pacheco, E. (2011). *Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica*. Pacheco, E (Org.). *Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica*. (13-32). Moderna – São Paulo.
- Paroneto, G. M., Borges, M.S.G., Daher, M.D.C., Scussel, D.R., Zago, J.O. L., Dálberio, M. C. B., ... Sene, V. M. (2010). *O projeto político-pedagógico: processos históricos da educação brasileira*. São Paulo: Pearson.
- Paro, V. H., (2003). *Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia*. São Paulo: Xamã.
- Paro, V. H., (2010). *A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola*. *Educação e Pesquisa*. São Paulo. 36(3), 763-778. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022010000300008>. Acesso em 03/01/2018.
- Paro, V. H., (2015). *Diretor Escolar: educador ou gerente?* São Paulo: Cortez.
- Paro, V.. H., (2011). *Escolha e Formação do Diretor Escolar*. Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional. Curitiba. 6 (14), 36-50. Acesso em: <http://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2015/03/elei%C3%A7%C3%A3o-e-forma%C3%A7%C3%A3o-de-diretores.pdf> (30/11/2017).
- Pradanov, C. C., & Freitas, E. C., (2013). *Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Novo Hamburgo, RS: Feevale.
- Portela, A.L., & Atta, D. M. A. (2005). *Gestão para o sucesso escolar: A gestão da educação escolar hoje: o desafio do pedagógico*. (pp. 43-92). Ceara: Seduc.

- Resolução 35/2012 Conselho Superior/ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. *Estrutura Organizacional para o Instituto Federal de Brasília*.
- Robbins, S. P., Timothy, A. J., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto organizacional* (Gomes, R. C., Trad.). São Paulo: Pearson.
- Sander, B. (2007). *A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção*. RBPA, 23 (3), 421-447. DOI: 10.21573 Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19141/11141> Acesso em 19/12/2017.
- Santos, I. E. (2013). *Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica*. Niterói: Impetus.
- Severino, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2007.
- Souza, F. C. S., & Silva, S. H. S. C. (2016). *Institutos Federais: expansão, perspectivas e desafios*. RECEL: Revista Ensino Interdisciplinar. 2, 5, (pp 1-10). Disponível em; <http://periodicos.uern.br/index.php/RECEL/issue/view/138> . Acesso em 05/01/2018.
- Teixeira, H. J. (2003). *Da administração geral à administração escolar: uma revalorização do papel do diretor da escola pública*. São Paulo: Edgard Blucher Ltda.
- Valerien, J., & Dias, J. A. (1993). *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. São Paulo: Cortez.
- Vidor, A. M., Pacheco, E. M., Pereira, & L. A. C. (2009). *Institutos Federais lei 11.892 de 29/12/2008: comentários e reflexões*. Silva, C. J. R. (Org). Souza, C. S. (Ed). Natal: IFRN. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=3753-lei-11892-08-if-comentadafinal&Itemid=30192 Acesso em 19/08/2017.
- Vidor, A., Rezende C., Pacheco, E., & Caldas L. (2011). *Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica*. Pacheco, E (Org.). Institutos Federais: Lei 11.892 de 29/12/2008 – Comentários e reflexões. (47-120) . Moderna – São Paulo.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (Grassi, D., Trad.). 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Anexos

Anexo I – Guião de Entrevista ao Diretor Geral

Tema da dissertação: Funções do Diretor Escolar de um Campus Avançado de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia: desafios e possibilidades.

Entrevistado (a): Diretor (a) Geral do Campus Avançado.

Objetivo geral da dissertação: Estudar possibilidades e dificuldades inerentes às funções do diretor escolar de um campus avançado do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais.

Esta entrevista visa atender aos objetivos específicos da dissertação:

Analisar segundo ponto de vista do diretor e do conselho acadêmico

- 1) as funções que lhes estão atribuídas
- 2) os principais desafios que enfrentam
- 3) Sugestões para ultrapassar algumas das dificuldades encontradas

Observação: abranger na entrevista as atribuições constantes em:

Resolução nº 004 de 15/09/2017 Capítulo IX, artigo 27

Resolução IFMG 015 de 15/06/2016, Capítulo V, artigo 60

Portaria IFMG nº475 de 06/04/2016.

Local: a combinar

Dia e Hora: a combinar

| BLOCOS | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | QUESTÕES | OBSERVAÇÕES |
|--|--|--|---------------------------|
| Bloco A | | | |
| Legitimação da entrevista | Legitimar a entrevista | Informar o entrevistado (a) sobre o estudo que está sendo realizado e seus objetivos. | Tempo médio de 10 minutos |
| Motivação da entrevista | Motivar a entrevista | Solicitar a colaboração do mesmo (a) para a continuação do trabalho. | |
| Bloco B | | | |
| Caracterização profissional do(a) diretor(a) entrevistado(a) e sua relação com a instituição - IFMG. | Conhecer um pouco da história profissional do(a) entrevistado(a) e sua relação com a | B1 - Gostaria que me falasse um pouco sobre você: a) qual é sua formação? b) há quanto tempo trabalha no IFMG? | Tempo médio de 20 minutos |

| BLOCOS | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | QUESTÕES | OBSERVAÇÕES |
|---|---|---|----------------------------------|
| | instituição - IFMG | c) há quanto tempo está como diretor(a) deste campus do IFMG? e) já possuía experiência em cargos de direção? Como foi? f) como surgiu a oportunidade de assumir o cargo de diretor(a) neste campus? g) qual foi sua motivação para assumir o cargo de direção? | |
| <p>Bloco C</p> <p>Conversar sobre: atribuições inerentes ao cargo de Diretor Geral, especificamente:</p> <p>A) Resolução nº 004 de 15/09/2017 Capítulo IX, artigo 27</p> <p>B) Resolução IFMG 015 de 15/06/2016, Capítulo V, artigo 60</p> <p>C) Portaria IFMG nº475 de 06/04/2016.</p> | <p>Conversar sobre os documentos legais que tratam as atribuições e competências delegadas ao cargo de direção, regulamentadas em lei exclusivamente pelo IFMG.</p> | <p>C1– Em sua opinião como deve ser considerado o perfil do diretor geral de um campus avançado?</p> <p>C2 – Quando você assumiu o cargo de direção já conhecia os normativos que regulamentam as atribuições do diretor geral no âmbito do IFMG? Houve preocupação em não conseguir executá-las?</p> <p>C3 – Você contribuiu para a elaboração de alguma das atribuições constantes da Resolução IFMG nº 004 de 15/09/2017, sendo elas específicas para o campus em que você é gestor? O que levou em consideração para sugeri-las?</p> <p>C 4 – Em sua opinião, como essas atribuições estão vinculadas aos objetivos da instituição? Explique.</p> <p>C 5 – Como sua atuação pode contribuir para interligar os aspectos burocráticos aos pedagógicos e administrativos?</p> <p>C6 – Já vivenciou alguma situação que comprove seu desempenho na direção geral correlacionando-o com as atribuições?</p> <p>C7– Como você percebe que as atribuições do diretor possibilitam assegurar a qualidade do processo educacional, no que se refere à administração de pessoal e seus recursos materiais e financeiros?</p> | <p>Tempo médio de 60 minutos</p> |

| BLOCOS | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | QUESTÕES | OBSERVAÇÕES |
|--------|-----------------------|---|-------------|
| | | <p>C8 - Há atribuições dessa resolução que limitam suas ações em avanços na sua instituição? Quais? Explique.</p> <p>C9- Dentre suas atribuições, em quais você encontra dificuldade para executar? Quais? Explique.</p> <p>C10 - Há atribuições dessa resolução que você considera mais importantes? Quais? Explique.</p> <p>C11- Caso você pudesse, faria alguma inclusão, exclusão ou alteração na legislação do IFMG para melhorar seu trabalho na função de direção?</p> | |

Anexo II Termo de Consentimento: Diretor Geral

Termo de consentimento livre e esclarecido para a realização da entrevista – PARA O DIRETOR

Eu _____ declaro aceitar voluntariamente participar deste estudo realizado pela servidora Adriana Aparecida, para a realização da sua dissertação de mestrado em Administração Educacional pela Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém em parceria com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília.

Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes.

Ficou acordado que a minha participação incluirá responder à entrevista, que será gravada, à medida que eu responder às perguntas.

Ficou claro que a minha participação é isenta de despesas e que tenho garantido o respeito aos direitos legais de meu representado, se houver.

Concordo, ainda, que minhas respostas sejam publicadas, respeitando-se o anonimato de minha identidade.

Abaixo assina

Assinatura do sujeito da pesquisa

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito para a participação neste estudo

Assinatura do pesquisador responsável pelo estudo

Anexo III Guião de Entrevista aos Membros do Conselho Acadêmico

Tema da dissertação: Funções do Diretor Escolar de um Campus Avançado de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia: desafios e possibilidades.

Entrevistado (a): Membro do Conselho Acadêmico do Campus Avançado do IFMG

Objetivo geral da dissertação: Estudar possibilidades e dificuldades inerentes às funções do diretor escolar de um campus avançado do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais.

Esta entrevista visa atender aos objetivos específicos da dissertação:

Analisar segundo ponto de vista do diretor e do conselho acadêmico

- 1) as funções que lhes estão atribuídas
- 2) os principais desafios que enfrenta
- 3) sugestões para ultrapassar algumas das dificuldades encontradas

Observação: abranger na entrevista as atribuições constantes em:

Resolução nº 004 de 15/09/2017 Capítulo IX, artigo 27

Resolução IFMG 015 de 15/06/2016, Capítulo V, artigo 60

Portaria IFMG nº475 de 06/04/2016.

Local: a combinar

Dia e Hora: a combinar

| BLOCOS | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | QUESTÕES | OBSERVAÇÕES |
|--|--|--|---------------------------|
| Bloco A Legitimação da entrevista Motivação da entrevista | Legitimar a entrevista Motivar a entrevista | Informar o entrevistado (a) sobre o estudo que está sendo realizado e seus objetivos. Solicitar a sua colaboração (a) para a continuação do trabalho. | Tempo médio de 10 minutos |
| Bloco B Caracterização profissional do entrevistado (a) e sua relação com a instituição - IFMG. | Conhecer um pouco da história profissional do entrevistado (a) e sua relação com a instituição - IFMG | B1 - Gostaria que me falasse um pouco sobre você: a) qual é sua formação? b) há quanto tempo trabalha no IFMG? c) Qual o interesse em participar como membro do Conselho Superior do campus? d) já possuía alguma experiência anterior? Como foi? | Tempo médio de 10 minutos |
| Bloco C Conversar sobre: atribuições inerentes ao cargo de Diretor Geral, | Conversar sobre os documentos legais que tratam as atribuições e competências delegadas ao cargo de direção, | C1- Em sua opinião, como deve ser considerado o perfil do diretor geral de um campus avançado? C2 – Quando você | Tempo médio de 40 minutos |

| BLOCOS | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | QUESTÕES | OBSERVAÇÕES |
|--|--|---|-------------|
| <p>especificamente:</p> <p>Resolução nº 004 de 15/09/2017 Capítulo IX, artigo 27, que trata das atribuições específicas do diretor(a) geral do campus avançado lócus desta pesquisa.</p> <p>b) Resolução IFMG 015 de 15/06/2016, Capítulo V, artigo 60: atribuições do cargo de diretor ao entrevistado(a).</p> <p>c) Portaria IFMG nº475 de 06/04/2016, parágrafo segundo do Artigo Primeiro, que trata das competências delegadas ao diretor(a) geral.</p> | <p>regulamentadas em lei exclusivamente pelo IFMG.</p> | <p>assumiu como membro do conselho superior já conhecia os normativos que regulamentam as atribuições do diretor geral no âmbito do IFMG?</p> <p>C3 – Você contribuiu para a elaboração de alguma das atribuições constantes das Resoluções em análise? Que levou em consideração para sugerir-las?</p> <p>C4 – Em sua opinião, como essas atribuições estão vinculadas aos objetivos da instituição? Explique.</p> <p>C5 – Percebe que essas atribuições delegadas ao diretor geral contribuem para interligar os aspectos burocráticos aos pedagógicos e administrativos de maneira positiva?</p> <p>C6 – Já vivenciou alguma situação que comprove o desempenho do diretor geral correlacionando-o com as atribuições?</p> <p>C7– Como você percebe que as atribuições do diretor possibilitam assegurar a qualidade do processo educacional, no que se refere à administração de pessoal e seus recursos materiais e financeiros?</p> <p>C8 - Percebe se há atribuições que limitam as ações do diretor geral em avanços na sua instituição? Quais? Explique.</p> <p>C9- Percebe que há atribuições às quais o diretor encontra dificuldades em executá-las? Quais? Por quê?</p> <p>C10-Quais atribuições elencadas das Resoluções e Portaria em análise deste estudo você considera mais importantes? Explique.</p> <p>C 11 - Caso você pudesse, faria alguma inclusão, exclusão ou alteração na legislação do IFMG para</p> | |

| BLOCOS | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | QUESTÕES | OBSERVAÇÕES |
|--------|--------------------------|--|-------------|
| | | melhorar o trabalho da direção na função? | |

Anexo IV – Termo de Consentimento: Membros do Conselho Acadêmico

Termo de consentimento livre e esclarecido para a realização da entrevista

Eu _____ declaro aceitar voluntariamente participar deste estudo realizado pela servidora Adriana Aparecida, para a realização da sua dissertação de mestrado em Administração Educacional pela Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém em parceria com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília.

Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes.

Ficou acordado que a minha participação NÃO SERÁ GRAVADA, que apenas responderei à entrevista, que autorizo o registro de algumas anotações à medida que eu responder às perguntas.

Ficou claro que a minha participação é isenta de despesas e que tenho garantido o respeito aos direitos legais de meu representado, se houver.

Concordo, ainda, que minhas respostas sejam publicadas, respeitando-se o anonimato de minha identidade.

Abaixo assina

Assinatura do sujeito da pesquisa

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito para a participação neste estudo

Assinatura do pesquisador responsável pelo estudo

Anexo V - Levantamento Biográfico dos Entrevistados: Membros do Conselho Acadêmico
Levantamento biográfico dos entrevistados: membros do conselho acadêmico

| Entrevistados | Formação | Tempo na Instituição | Qual interesse em participar do Conselho Acadêmico | Experiência anterior em Conselho Acadêmico |
|---------------|--------------|----------------------|---|--|
| E1 | Pós-graduado | Entre 3 a 5 anos | Acho importante participar pelo fato de contribuir com o desenvolvimento do campus. | Não |
| E2 | Pós-graduado | Entre 3 a 5 anos | Posso acompanhar e auxiliar nas tomadas de decisões sobre assuntos acadêmicos. | Não |
| E3 | Pós-graduado | Menos de 2 anos | Auxiliar na tomada de decisões e discutir ações importantes para o desenvolvimento do campus. | Não |
| E4 | Doutorado | Entre 2 a 3 anos | É muita responsabilidade, mas acho importante contribuir com o desenvolvimento do campus. | Não |
| E5 | Mestrado | Entre 2 a 3 anos | Minha maior motivação é de estar colaborando em prol da educação. | Não |
| E6 | Pós-graduado | Entre 6 a 8 anos | Penso que é um constante aprendizado e de certa forma me faz ficar por dentro de assuntos muito importantes para o crescimento do campus. | Não |
| E7 | Pós-graduado | Entre 6 a 8 anos | O fato de estar colaborando nas tomadas de decisões e auxiliando no desenvolvimento da educação e do campus. | Não |
| E8 | Mestrado | Entre 2 a 3 anos | Contribuir com o desenvolvimento do campus. | Não |

Anexo VI – Categoria 1: Funções/Atribuições do Diretor

Categoria 1- Funções/atribuições do diretor

| <i>Categoria 1</i> | <i>Subcategoria</i> | <i>Sujeitos</i> | <i>Indicadores</i> | <i>Unidades de Contexto</i> |
|---------------------------------------|--|-----------------|---|-----------------------------|
| Funções/ Atribuições do diretor | C1: perfil do diretor | Entrevistado 1 | Diz que: deve possuir formação na área dos cursos oferecidos pelo campus, além de possuir habilidades inerentes a um bom gestor, como facilidade de diálogo, capacidade de ouvir seus colegas e entender suas demandas. Capacidade de instruir e delegar tarefas, sem se impor ou ordenar. Deve também ser alguém com uma visão coletiva que abrange além do campus, entendendo as demandas da população regional a fim de tornar o campus uma ferramenta social. | E 1 – R1 |
| | | Entrevistado 2 | Diz que: precisa ser um servidor ativo, que seja aberto ao diálogo e limitante quando necessário. | E 2 – R1 |
| | | Entrevistado 3 | Afirma que é necessário dispor de: capacidade de liderança; discernimento para tomada de decisões; diplomacia no trato com as instâncias que constituem o ambiente acadêmico. | E 3 – R1 |
| | | Entrevistado 4 | O diretor geral tem que possuir perfil de liderança, ser empreendedor, ter capacidade de planejamento, organização e controle, possuir visão pedagógica. | E 4 – R1 |
| | | Entrevistado 5 | Afirma: “Ser dinâmico, experiente, comunicativo, entender de questões administrativas, orçamentárias e pedagógicas”. | E5 – R1 |
| | | Entrevistado 6 | “Acredito que precisa ser uma pessoa disposta a trabalhar e que tenha um bom conhecimento sobre gestão”. | E6 – R1 |
| | | Entrevistado 7 | “Acho que para assumir cargos de direção, a pessoa precisa estar comprometida com os objetivos da instituição”. | E7 – R1 |
| | | Entrevistado 8 | “Ser comunicativo, ter noção sobre gestão escolar, ter compromisso”. | E8 – R1 |
| | | Entrevistado DE | Diz que: “o diretor de campus avançado tem que ser uma pessoa corajosa, ser dinâmico, saber lidar com pessoas, ter conhecimento de orçamento, ser humilde para fazer de tudo: desde fazer um café até tomar decisões mais difíceis. Tem que ter perfil abrangente”. | DE – R1 |
| | C2: Conhecimento dos normativos que regulamentam as atribuições: análise entre função e a responsabilidade da direção. | Entrevistado 1 | Conhece parcialmente os normativos, de um modo mais geral, não tão específico ou aprofundado. | E 1 – R2 |
| | | Entrevistado 2 | Não tem um conhecimento profundo, apenas uma visão geral. | E 2 – R2 |
| | | Entrevistado 3 | Não conhecia. Conhecia os normativos, uma vez que a atual constituição do Conselho Acadêmico foi designada por portaria de agosto de 2016. Os documentos que regulamentam a ação do diretor geral, naquela ocasião, tinham sido divulgados há pouco tempo, ao passo que o Regimento Interno data apenas de setembro de 2017. | E 3 – R2 |

| <i>Categoria 1</i> | <i>Subcategoria</i> | <i>Sujeitos</i> | <i>Indicadores</i> | <i>Unidades de Contexto</i> |
|---------------------------------|--|-----------------|---|-----------------------------|
| Funções/ atribuições do diretor | C2: Conhecimento dos normativos que regulamentam as atribuições: análise entre função e a responsabilidade de | Entrevistado 4 | “Não conhecia. Acredito que como a maioria, eu conhecia só os normativos que já estavam definidos”. | E 4 – R2 |
| | | Entrevistado 5 | “Sim, já conhecia, conhecia o regimento geral do órgão. Acho que a responsabilidade do diretor de campus avançado é muito pesada quando se trata de campus avançado”. | E 5 – R2 |
| | | Entrevistado 6 | “Tomei conhecimento mais ou menos na época em que foi publicada a portaria designando os membros do conselho acadêmico”. | E 6 – R2 |
| | | Entrevistado 7 | “Tomei ciência de tamanha responsabilidade do diretor a partir do momento que elaboramos o regimento interno do campus”. | E 7 – R2 |
| | | Entrevistado 8 | “Apenas quando me tornei integrante do conselho acadêmico.” | E 8 – R2 |
| | | Entrevistado DE | “Conhecia só de observar alguns colegas diretores, nunca tinha lido os documentos antes de assumir o cargo de direção. Mas assim que assumi o cargo, me deparei com a portaria 475 é que fui tomar conhecimento de algumas atribuições que deveriam ser efetivadas na prática. Há preocupação em não conseguir executar todas, pois a reitoria descentralizou essas atribuições logo que eu assumi o cargo de direção”. Meu senso de responsabilidade me deixou preocupada, mas não tive medo, pois estava motivada a trabalhar em prol do crescimento da instituição”. | DE – R2 |
| | C3: Elaboração das atribuições: o que considerar para se criar uma atribuição | Entrevistado 1 | Diz que não contribuiu para criar uma atribuição, que já existia um regulamento para toda a instituição e adaptaram para o campus. Penso que devemos considerar as demandas do ambiente escolar”. | E 1 – R3 |
| | | Entrevistado 2 | Diz que “Não tive essa chance, mas se tivesse com certeza contribuiria. Penso que ainda tem muita coisa centralizada na reitoria e que o campus poderia executar”. | E 2 – R3 |
| | | Entrevistado 3 | Afirma que: “Não contribuí, mas destaco que o Regimento Interno passou por consulta pública”. | E 3 – R3 |
| | | Entrevistado 4 | Afirma que: “Não contribuí, pois já estava definido pela reitoria”. | E 4 – R3 |
| | | Entrevistado 5 | Afirma que: “Não contribuí. Acredito que uma atribuição deverá ser criada assim que surgir a demanda. Acontece naturalmente”. | E 5 – R3 |
| | | Entrevistado 6 | “Já existia um regimento interno aprovado na reitoria, e com base nas diretrizes de um campus avançado, as atribuições elencadas vão de encontro às ações do campus”. | E 6 – R3 |
| | | Entrevistado 7 | “Não contribuí, mas contribuimos para elaborar o regimento interno do campus tendo como base o regimento geral “. | E 7 – R3 |
| | | Entrevistado 8 | “Não contribuí, mas acho que muita coisa precisa ser melhorada, algumas atribuições devem voltar para serem executadas na reitoria, e, outras poderiam vir para o campus”. | E 8 – R3 |

| <i>Categoria 1</i> | <i>Subcategoria</i> | <i>Sujeitos</i> | <i>Indicadores</i> | <i>Unidades de Contexto</i> |
|---------------------------------|--|-----------------|--|-----------------------------|
| Funções/ atribuições do diretor | | Entrevistado DE | Esses documentos que regulamentam nossas atribuições já são o bastante para um campus que ainda está em crescimento. Muitas vezes uma decisão não pode ser tomada apenas pela direção, por mais que esteja atribuída ao diretor, é preciso compartilhar com os demais, trocar ideias e principalmente confiar na equipe. Não vejo no momento a necessidade de se estabelecer mais funções, já estamos bastante sobrecarregados”. | DE – R3 |
| | | Entrevistado 1 | Diz que: “Segundo as normativas apresentadas, o diretor geral deve ser um colaborador nas atividades e projetos realizados pelo campus. Deve ser um facilitador, oferecendo meios para os demais servidores atuarem em seus projetos e demandas”. | E 1 – R4 |
| | C4 a C7, C10: Relação desempenho diretor versus atribuições: análise da relação do diretor nos diversos setores: administrativos pedagógicos e administrativos | Entrevistado 2 | Diz que a relação do diretor está totalmente vinculada aos objetivos de missão de qualidade e inclusão social, visto que um diretor, sem atribuições de liderança e busca do crescimento educacional, irá totalmente contra a busca do social e pela educação. | E 2 – R4 |
| | | Entrevistado 3 | Afirma que: “Com todas as limitações apresentadas por um campus Avançado, ainda assim o diretor busca alternativas de proporcionar o crescimento institucional, usando das prerrogativas que lhe são conferidas”. | E 3 – R4 |
| | | Entrevistado 4 | Diz que: “o diretor consegue ter uma boa relação, possui capacidade de liderança, e uma boa equipe de gestão. O planejamento e um breve conhecimento do funcionamento dos setores faz toda a diferença para uma boa gestão interligada nesses setores”. | E 4 – R4 |
| | | Entrevistado 5 | “Uma vez que para alcançar os objetivos, tanto qualitativos quanto quantitativos inerentes ao IFMG, faz-se necessário vincular as atribuições aos objetivos”. | E 5 – R4 |
| | | Entrevistado 6 | “Totalmente vinculadas. A instituição só alcança seu objetivo quando estimulada pelas ações que integram os segmentos da escola”. | E 6 – R4 |
| | | Entrevistado 7 | “Sim, estão interligadas aos objetivos. Pois cada ato representa uma tarefa cumprida”. | E 7 – R4 |
| | | Entrevistado 8 | “Sim. As atribuições permitem ao diretor múltiplas funções, possibilitando o alcance do desejado”. | E8 – R4 |
| | | Entrevistado DE | “As atribuições estão vinculadas aos objetivos da instituição, buscam atender a necessidade de toda a comunidade, ofertar um serviço de qualidade e comprometimento com a educação”. | DE – R4 |
| | | Entrevistado 1 | Afirma que: “Na verdade, não. Nem todas. O item IV da resolução 004 de setembro de 2017 e o item I da resolução 015 de 2016, por exemplo, delegam ao diretor geral uma função que pode sobrecarregá-lo ou ainda que o mesmo não possua conhecimento específico para poder contribuir, gerando burocracia desnecessária”. | E 1 – R5 |

| <i>Categoria 1</i> | <i>Subcategoria</i> | <i>Sujeitos</i> | <i>Indicadores</i> | <i>Unidades de Contexto</i> |
|--------------------|---|-----------------|--|-----------------------------|
| | C4 a C7, C10: Relação desempenho diretor versus atribuições: análise da relação do diretor nos diversos setores: administrativos pedagógicos e administrativos | Entrevistado 2 | Diz: “Claro. Toda organização institucional deve conter suas normativas, fluxo, consultas e ações delegadas ou executadas por uma direção”. | E 2 – R5 |
| | | Entrevistado 3 | “Sim. De maneira geral, salvo raras exceções, os despachos burocráticos inerentes à ação do diretor são executados com celeridade e permitem que a estrutura administrativa permaneça em constante movimento”. | E 3 – R5 |
| | | Entrevistado 4 | “Sim, desde que o diretor possua capacidade de liderança, e que constitua uma boa equipe de gestão”. | E4 – R5 |
| | | Entrevistado 5 | “Observo que o diretor sempre está atento ao que acontece à sua volta, busca entrosamento e se relaciona com todos os setores buscando sempre ouvir sua equipe”. | E 5 – R5 |
| | | Entrevistado 6 | “O que se vê é que o diretor está sempre se inteirando dos fatos, isso fortalece sua permanência e garante o sucesso no processo educativo, administrativo e pedagógico”. | E 6– R5 |
| | | Entrevistado 7 | “Sim, há muitas atribuições que exigem um processo mais burocrático, e que estão interligadas também no administrativo e pedagógico”. | E 7 – R5 |
| | | Entrevistado 8 | “Estão interligadas e a direção consegue interligar os setores de maneira positiva. Muitas ações dependem de mais de um setor”. | E 8 – R5 |
| | | Entrevistado DE | “Procuro aprender sempre. Estou em constante estudo e disposto a interagir com todos. Tento me inteirar de todos os assuntos, mas confio na equipe para tomar decisões quando necessário”. | DE – R5 |
| | | Entrevistado 1 | “Claro, por diversas vezes. Por vezes de forma positiva e colaborativa, por outras de forma impositiva. Ou ainda, utilizando da atribuição de representar o campus, o fazer sem consultar seus servidores de forma negativa”. | E 1 – R6 |
| | | Entrevistado 2 | Diz: “Nesta unidade, a direção sempre busca o diálogo e opiniões gerais através de reuniões ou comissões, busca incluir a comunidade junto a instituição em realizações de projetos ou eventos, toma ações políticas que visam ao crescimento do campus e além de ter o equilíbrio entre a polidez e a firmeza que o cargo exige”. | E 2 – R6 |
| | | Entrevistado 3 | Diz que: “A busca por novas vagas de docentes nas reuniões do colégio de dirigentes, bem como a negociação político-institucional visando à passagem da condição de campus avançado para campus consolidado constituem exemplos dessas situações”. | E 3– R6 |
| | | Entrevistado 4 | “Sim, a direção se empenha na busca de recursos orçamentários, estuda e está sempre trocando informações com a equipe sobre o andamento dos processos administrativos e financeiros”. | E 4– R6 |
| | | Entrevistado 5 | “Presenciamos todos os dias. As demandas da direção que chegam para o administrativo assim como para o setor | E 5– R6 |

| <i>Categoria 1</i> | <i>Subcategoria</i> | <i>Sujeitos</i> | <i>Indicadores</i> | <i>Unidades de Contexto</i> |
|--------------------|---------------------|-----------------|--|-----------------------------|
| | | | de ensino e outros mais, demonstram a atuação da gestão na execução de suas atribuições”. | |
| | | Entrevistado 6 | “Ah sim, todo instante. O diretor se esforça bastante para dar andamento nas suas demandas e não é centralizador”. | E6– R6 |
| | | Entrevistado 7 | “Sim. Nas reuniões para tratar de assuntos importantes são momentos de reflexões e trocas de informações e elaboração de metas”. | E7– R6 |
| | | Entrevistado 8 | “Muitas questões que são de autonomia da escola, são conversadas e decididas por toda equipe”. | E 8– R6 |
| | | Entrevistado DE | “Meu trabalho vai muito além do que associado às portarias e normativos! Tenho amor pelo que faço e me dedico ao máximo. Quero ver o crescimento do campus! Penso que a todo o momento faço alguma ação que está interligada nas atribuições, como reuniões, portarias, busca de orçamento, participação efetiva no cotidiano do campus. | DE – R6 |
| | | Entrevistado 1 | “Acho importante ter uma pessoa à frente capaz de visualizar todo o cenário, podendo atuar de forma a garantir o melhor andamento da instituição”. | E 1 – R7 |
| | | Entrevistado 2 | Fala que “O ato de gerenciar não é só administrativo ou financeiro em instituições de ensino, mas sim saber lidar com o público alvo e ativo que envolve as escolas, tomando ações de gerenciamento de conflitos bem como de motivação da equipe, sendo a soma disso um grande passo para a qualidade do processo de ensino”. | E 2 – R7 |
| | | Entrevistado 3 | Diz que: “As finanças da instituição, ao que parece, são geridas seguindo todas as normativas de responsabilidade fiscal, atentando-se para as leis que regulamentam estes recursos. Quanto à administração de pessoal, há muitas melhorias a serem implantadas ainda. A direção não usa de sua autoridade para coibir descasos com o serviço público, gerando situações como a de servidores (tanto técnicos, quanto docentes) com excesso de faltas não justificadas, e displicentes para com suas atribuições. Destaco ainda a inépcia para mediar conflitos e situações de revanchismo entre grupos de docentes, o que acaba enfraquecendo uma estrutura organizacional pequena como a nossa”. | E 3– R7 |
| | | Entrevistado 4 | “As atribuições conduzem para assegurar tais questões, contudo caso o diretor não tenha uma formação relacionada a processos de gestão poderão ocorrer dificuldades para a eficiência e eficácia”. | E 4– R7 |
| | | Entrevistado 5 | “Uma das finalidades da descentralização das atribuições para os diretores de campus é garantir a efetiva participação do diretor nas tomadas de decisões e no cotidiano do campus. A qualidade do processo educacional | E 5– R7 |

| <i>Categoria 1</i> | <i>Subcategoria</i> | <i>Sujeitos</i> | <i>Indicadores</i> | <i>Unidades de Contexto</i> |
|--------------------|---------------------|-----------------|---|-----------------------------|
| | | | depende não só da direção, mas de toda equipe. Somos muito motivados pela direção”. | |
| | | Entrevistado 6 | “Acho que a meta principal do diretor é atender demandas que provoquem melhoria na educação”. | E 6– R7 |
| | | Entrevistado 7 | “O diretor assume funções de natureza administrativa e pedagógica, tenta trabalhar sempre motivando a equipe”. | E 7– R7 |
| | | Entrevistado 8 | “Contribuindo para que o trabalho da escola esteja embasado no trabalho coletivo, acredito que a direção atual trabalha assim, em coletividade”. | E 8– R7 |
| | | Entrevistado DE | “Olha... Acredito que sim. Tento trabalhar motivando minha equipe. A qualidade educacional não depende só da direção, mas de toda a equipe inclusive dos alunos”. | DE – R7 |
| | | Entrevistado 1 | Diz: “O item IX da resolução 015 de 2016. Apesar de mal executado, esse é o principal papel de um gestor em qualquer instituição”. | E 1 – R10 |
| | | Entrevistado 2 | Diz: “O item X da Resolução 015/2016, pois a mesma é atribuição completa e base para que o gerenciamento do Diretor tenha um bom caminho para o sucesso tanto administrativo como coletivamente”. | E 2 – R10 |
| | | Entrevistado 3 | Fala que: “O inciso IV das atribuições do diretor constantes no Regimento Interno parece-me ser o mais importante: “Supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos do campus, propondo, com base na avaliação de resultados, a adoção de providências e a reformulação dos mesmos”. A atividade-fim oferecida por esta instituição continua sendo educação pública, gratuita, de qualidade. Este inciso, quando observado com rigor pela direção, permite que nosso objetivo seja alcançado” | E 3– R10 |
| | | Entrevistado 4 | “Não há como elencar grau de importância, visto que todas as atribuições são necessárias para a eficiência e eficácia da gestão”. | E 4– R10 |
| | | Entrevistado 5 | “É um conjunto, todas são importantes. É uma descentralização gradativa que a reitoria impõe aos <i>campi</i> à medida que crescem”. | E 5– R10 |
| | | Entrevistado 6 | “O inciso VI das atribuições do diretor constantes no Regimento Interno: Designar comissões de trabalho, designar estudos ou definir outros mecanismos pertinentes para desenvolver as atividades do campus. Este inciso permite ao diretor escolher pessoal para determinados tipos de trabalho que estejam mais aptos a executá-lo”. | E 6– R10 |
| | | Entrevistado 7 | “Em minha opinião, todas são importantes. Estão interligadas em todas as dimensões da escola e contribuem para o andamento das ações”. | E 7– R10 |
| | | Entrevistado 8 | Inúmeras atribuições, todas importantes para o bom funcionamento escolar, porém o inciso IV das atribuições do | E 8– R10 |

| <i>Categoria 1</i> | <i>Subcategoria</i> | <i>Sujeitos</i> | <i>Indicadores</i> | <i>Unidades de Contexto</i> |
|--------------------|---------------------|-----------------|---|-----------------------------|
| | | | diretor constantes no Regimento Interno parece-me ser o mais importante: "Supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos do campus, propondo, com base na avaliação de resultados, a adoção de providências e a reformulação dos mesmos". "Este inciso traz o compromisso ao diretor de assegurar a efetividade na execução dos planos, programas e projetos do campus". | |
| | | Entrevistado DE | "Tudo que foi colocado nos normativos foi baseado no regimento geral. Estão totalmente ligadas aquilo que o Instituto já prevê. Todas são importantes para o desenvolvimento das atividades do campus". | DE – R10 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Anexo VII - Categoria 2: Desafios Enfrentados no Desempenho da Função de Direção

Categoria 2 - Desafios enfrentados no desempenho da função de direção

| <i>Categoria 2</i> | <i>Subcategoria</i> | <i>Sujeitos</i> | <i>Indicadores</i> | <i>Unidades de Contexto</i> |
|----------------------|---|-----------------|---|-----------------------------|
| Desafios enfrentados | C8: identificar quais atribuições que limitam as ações do diretor geral em relação a avanços na sua instituição | Entrevistado 1 | Diz: “Não, pelo contrário. O diretor geral consegue, inclusive, aplicar diferentes tratamentos a diferentes servidores em situações idênticas”. | E 1 – R8 |
| | | Entrevistado 2 | Afirma: “Sim. Varia desde a falta de recursos financeiros, como também de capacitação ou estruturante da escola, bem como na própria equipe ou parte desta que pode tentar alternativas de dificultar a gestão do diretor, seja por personalidade, política ou até mesmo por divergências ligadas a conceitos ou má administração”. | E 2 – R8 |
| | | Entrevistado 3 | Afirma: “Sim. Um grupo restrito de docentes parece não ver com bons olhos a presença da diretora nesta instituição. Este grupo invariavelmente utiliza de seu prestígio social, bem como de suas posições políticas e ideológicas para desqualificar ou menosprezar as ações desenvolvidas pela direção”. | E 3 – R8 |
| | | Entrevistado 4 | “Não, não acredito que as atribuições elencadas nos normativos limitam as ações da direção”. | E 4 – R8 |
| | | Entrevistado 5 | “Não penso que as atribuições limitam as ações da direção, talvez um pequeno grupo de servidores não concorde com a forma de liderança, mas nem por isso, suas ações são limitadas”. | E 5 – R8 |
| | | Entrevistado 6 | “Não acredito que as atribuições limitam as ações da direção, acho até que elas norteiam suas ações e estabelecem o que é de sua responsabilidade”. | E 6 – R8 |
| | | Entrevistado 7 | “Não acho que limitam suas ações, penso que a ação da direção não é fruto apenas das atribuições legais, mas sim, das emergências que ocorrem no cotidiano escolar”. | E 7 – R8 |
| | | Entrevistado 8 | Não acho que as atribuições limitam as ações da direção não, há espaços participativos para a tomada de decisões e o diretor coordena o trabalho da instituição. | E 8 – R8 |
| | | Entrevistado DE | “Como já disse antes, essas atribuições já estavam definidas pela reitoria e o conselho apenas elencou aquelas que se adequam à nossa realidade enquanto campus Avançado. Não acredito que minhas ações ficam limitadas ou que as atribuições possam prejudicar o desenvolvimento da equipe e do campus”. | DE – R8 |
| | C9: identificar quais atribuições o diretor encontra dificuldade em executar | Entrevistado 1 | Afirma: “Isso sim. É difícil listar todas as pequenas ações que percebemos no dia a dia, mas a principal causa é a mesma, falta de diálogo”. | E 1 – R9 |
| | | Entrevistado 2 | Afirma: “Sim. Principalmente atribuições administrativas de recurso. Tal fato pode ocorrer devido à falta de experiências na área, ou até mesmo devido ser muito específica e burocraticamente imposta”. | E 2 – R9 |
| | | Entrevistado 3 | Afirma: “Sim. Pelos mesmos motivos da pergunta anterior. Como eu disse alguns docentes não são favoráveis a atuação da | E 3 – R9 |

| <i>Categoria 2</i> | <i>Subcategoria</i> | <i>Sujeitos</i> | <i>Indicadores</i> | <i>Unidades de Contexto</i> |
|--------------------|---------------------|-----------------|--|-----------------------------|
| | | | diretoria". | |
| | | Entrevistado 4 | "Em nosso campus não vejo que o diretor tenha dificuldade de executar suas atribuições, se isso ocorre, poderá ser devido à falta de alguns servidores que trabalham no gabinete, que estão afastados por licença por motivos de tratamento de saúde. | E 4 – R9 |
| | | Entrevistado 5 | "Percebo que caso o diretor não tenha conhecimento técnico/conceitual acerca de gestão de conflitos (XII Exercer o poder disciplinar sobre o conjunto de servidores e discentes), pois demanda características de liderança. Mas, isso não ocorre aqui. Acredito que a direção é capaz de executar todas as atribuições sem dificuldades, pois está sempre em sintonia com a equipe". | E 5 – R9 |
| | | Entrevistado 6 | "Essa questão é delicada. Não acho que a direção encontre alguma dificuldade de executar suas atribuições, mas acredito que tenha alguma dificuldade de executar uma ou outra ação devido à indisposição de alguns servidores, ou pela falta deles". | E 6 – R9 |
| | | Entrevistado 7 | "Talvez alguma atribuição que trata da administração orçamentária, não que a direção não tenha conhecimento sobre orçamento, mas pela atual escassez do recurso que exige mais conhecimento e atenção para seu uso por parte da direção". | E 7 – R9 |
| | | Entrevistado 8 | "Não acho que a direção tem alguma dificuldade para executar as atribuições legais, talvez o excesso de trabalho e a ausência de servidores influenciam no quesito pontualidade, ou seja, cumprir as metas dentro do prazo. Atualmente o gabinete conta com número reduzido de servidores". | E8 – R9 |
| | | Entrevistado DE | "Atualmente o campus vem passando por algumas dificuldades como: excesso de trabalho e falta de servidores. A portaria 475 que trata sobre expedição de portarias sobrecarregou muito o gabinete e também o setor de gestão de pessoas. Sinto dificuldade de executar devido à falta de servidores que estão afastados legalmente por motivos particulares, e devido à crise econômica que o país vem passando, não temos recurso para contratar estagiários que poderiam nos auxiliar em algumas demandas". | DE – R9 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Anexo VIII – Categoria 3: Sugestões para Enfrentar Dificuldades

Categoria 3 – Sugestões para enfrentar dificuldades

| <i>Categoria 3</i> | <i>Subcategoria</i> | <i>Sujeitos</i> | <i>Indicadores</i> | <i>Unidades de Contexto</i> |
|--|--|-----------------|--|-----------------------------|
| Proposta de alteração/sugestões nas legislações vigentes para enfrentar dificuldades | C11: Sugestões para enfrentar dificuldades | Entrevistado 1 | Sugere: “A obrigatoriedade de levar toda e qualquer ação do diretor geral em nome da instituição ao conselho acadêmico. Para que os servidores tenham ciência do que está sendo realizado em nome da instituição”. | E 1– R11 |
| | | Entrevistado 2 | Sugere: “Na Resolução 004/2017, creio que o item II “Designar servidores para cargos e funções” poderia ser atribuição do Diretor somente depois de ocorrer eleição ou processo seletivo interno para esses cargos”. | E 2 – R11 |
| | | Entrevistado 3 | Diz que: “Não há alterações a sugerir, pois os documentos são completos e dão uma visão geral adequada das atribuições do diretor. Infelizmente, no entanto, nem todas as ações tomadas condizem integralmente com as orientações dos documentos norteadores”. | E 3 – R11 |
| | | Entrevistado 4 | Sugere que: “talvez devido à falta de servidores algumas atribuições da portaria 475 poderiam ser executadas pela reitoria no setor de gestão de pessoas, pois possuem um número significativo de servidores aptos a executarem essas atribuições”. | E 4 – R11 |
| | | Entrevistado 5 | Sugere que: “alteração na portaria 475, cujas atribuições estão mais vinculadas às atividades administrativas, podendo o diretor geral delegar competência ao responsável do setor assinar e emitir o documento”. | E 5 – R11 |
| | | Entrevistado 6 | Sugere incluir: “promover encontros gerenciais, reunião de alinhamento com todos os servidores duas vezes por semestre”. | E6 – R11 |
| | | Entrevistado 7 | “Alterar o inciso II da resolução 004/2017: Designar servidores para cargos e funções – penso que ao designar poderia acrescentar um teste de capacitação para verificar se o servidor está apto a assumir o cargo ou função”. | E 7 – R11 |
| | | Entrevistado 8 | “Não tenho sugestões, vejo que os normativos são completos e proporcionam liberdade para a tomada de decisão por parte da direção”. | E 8– R11 |
| | | Entrevistado DE | “Dentre todos os normativos, aquele que mais sobrecarrega o gabinete são as atribuições elencadas na portaria 475. Acredito que algumas poderiam continuar na reitoria, pois o campus não tem servidor suficiente para estar em dia com todas as portarias a serem emitidas. Quase sempre ocorre atraso na emissão e publicação das portarias devido ao excesso de trabalho e a falta de pessoal”. | DE – R11 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Anexo IX – Transcrição da gravação em áudio da entrevista com Diretor Geral

Data: 26/06/2018

Entrevistadora: P: Conta um pouquinho do seu percurso profissional, sua formação, há quanto tempo trabalha no IFMG, há quanto tempo está como diretor no Campus, como se deu o processo de assumir o cargo de direção...

Entrevistado (a) – DE: Bom... Eu sou formada em Turismo com pós na área de gerenciamento de micro e pequenas empresas, fiz o mestrado em economia doméstica e agora tô terminando uma graduação em administração de empresas. Então, eu tenho mudado meu foco, mas sou apaixonada com o turismo. Bem... A história do cargo de direção foi assim: assumi a direção em junho de 2016, sou lotada em outro campus e recebi o convite para trabalhar aqui na cidade. Como o campus é novo, o cargo de diretor é por indicação né. Então o reitor me indicou. O diretor anterior precisou ser removido para sua cidade de origem e então surgiu a oportunidade de vir pra cá. Estou no IFMG há 12 anos, e o reitor já me conhecia, já conhecia meu trabalho e sabendo que minha família mora nesta cidade, sabendo da minha dificuldade de ir e voltar todos os dias, deixando filhos, marido, então ele me convidou. Eu já tinha trabalhado em 2006 na coordenação de uma unidade que era extensão do Campus Bambuí instalada aqui na cidade, então já tinha uma pequena experiência na área de gestão. Sempre tive muita vontade que essa extensão fosse pra frente e se tornasse um campus avançado, porém por questões políticas essa unidade foi fechada. De 2006 pra cá passei por muitos desafios... Engravidei, me afastei por 03 anos do Instituto pra cuidar e curtir meus filhos, depois retornei e quase pedi exoneração devido à dificuldade né. De ter que deixar os filhos pequenos e seguir viagem pra trabalhar. Então, quando o reitor me convidou, eu nem pensei muito... Aceitei pela emoção. Fiquei muito feliz, sabia que ia ser um grande desafio porque implantação de campus não é fácil, é muito trabalhoso e eu teria que ter a equipe toda do meu lado pra gente apresentar a escola pra sociedade e fazer dar certo. Então minha motivação foi essa, de aceitar o cargo, tocar a escola e assim ter a oportunidade ficar em casa, junto da minha família, não ter que dirigir todos os dias em estrada e graças a Deus está dando certo. O *campus* tem evoluído bastante, temos uma equipe muito boa de professores e técnicos... Estou muito feliz. Tenho aprendido muito... É uma experiência que vou levar pra minha vida toda.

Entrevistadora: P: Em sua opinião como deve ser considerado o perfil do diretor geral de um *campus* avançado?

Entrevistado (a) – DE: Hum... Tem que ter muita força de vontade, querer trabalhar. Porque temos muito trabalho aqui. Precisa ser uma pessoa sensata, comunicativa que está disposta a colocar a “mão na massa”. Que tenha pulso também né... Tem que ser firme, firme nas suas escolhas, então assim, tem que ter um perfil bem... Bem abrangente. Não é qualquer

peessoa que consegue ficar na direção geral de campus avançado não. Tem que ser firme, tem que ter coragem, ter que querer trabalhar, tem que saber fazer de tudo... De tudo um pouco. Olha... Eu acho que o diretor de campus avançado tem que ser uma pessoa corajosa, ser dinâmico, saber lidar com pessoas né, isso é importante né... Ter conhecimento de orçamento, ser humilde para fazer de tudo: desde fazer um café até tomar decisões mais difíceis. Tem que ter perfil abrangente

Entrevistadora: P: Quando você assumiu o cargo de direção já conhecia os normativos que regulamentam as atribuições do diretor geral no âmbito do IFMG? Houve preocupação em não conseguir executá-las?

Entrevistado (a) – DE: Eu conhecia assim na prática né... De ver o diretor o meu diretor do campus trabalhar. Mas nunca tinha lido só depois que assumi a direção... Antes eu não conhecia não. Quando eu era coordenadora aqui não tinha essa regulamentação porque era CEFET, não era IFMG. Nunca parei pra ler. Então eu fui conhecer mesmo quando tiver que executar as funções. Quando eu li essa portaria 475/2016, foi logo quando eu cheguei aqui, foi em abril de 2016. O outro diretor me passou, então era muito recente. Então todos nós estávamos ainda com certo receio, pois quando essa portaria foi feita a maioria de nós não estava aqui ainda. Não tive medo ou preocupação de não conseguir executar, pois eu vim muito motivada, eu estava com uma energia boa. Há preocupação em não conseguir executar todas, pois a reitoria descentralizou essas atribuições logo que eu assumi o cargo de direção. Meu senso de responsabilidade me deixou preocupada, mas não tive medo, pois estava motivada a trabalhar em prol do crescimento da instituição.

Entrevistadora: P: Você contribuiu para a elaboração de alguma das atribuições constantes da Resolução IFMG nº 004 de 15/09/2017, sendo elas específicas para o Campus em que você é gestor? Que levou em consideração para sugeri-las?

Entrevistado (a) – DE: Eu já estava aqui quando a gente aprovou esse regimento interno. Então foi criada uma comissão, com docentes e técnicos e alunos, então baseado no documento de regimento geral do IFMG, e no regulamento que outros *campis* mais antigos já tinham. Eles criaram esse documento. Eu não participei da comissão, já que eu nomeei a comissão né. Então eu acompanhei os trabalhos. Quando foi pra consulta pública eu também fiz minhas contribuições, então foi assim... Coisas mínimas porque eu li e achei que contemplava bem o papel que a gente tem. Esses documentos que regulamentam nossas atribuições já são o bastante para um *campus* que ainda está em crescimento não é?!! . Muitas vezes uma decisão não pode ser tomada apenas pela direção, por mais que esteja atribuída ao diretor, é preciso compartilhar com os demais, trocar ideias e principalmente confiar na equipe. Não vejo no momento a necessidade de se estabelecer mais funções, já estamos bastante sobrecarregados.

Entrevistadora: P: Em sua opinião, como essas atribuições estão vinculadas aos objetivos da instituição?

Entrevistado (a) – DE: Então como eu falei né, tudo que está criado aqui, já estava baseado no regimento geral, então está tudo vinculado. As atribuições estão vinculadas aos objetivos da instituição, buscam atender a necessidade de toda a comunidade, ofertar um serviço de qualidade e comprometimento com a educação.

Entrevistadora: P: Como sua atuação pode contribuir para interligar os aspectos burocráticos aos pedagógicos e administrativos?

Entrevistado (a) – DE: Atualmente estou com muita carga de trabalho. O gabinete está sozinho, poucos servidores, mas tento agilizar o máximo as questões que dependem de mim, e, também né, procuro aprender sempre. Estou em constante estudo e disposto a interagir com todos. Tento me inteirar de todos os assuntos, mas confio na equipe para tomar decisões quando necessário.

Entrevistadora: P: Já vivenciou alguma situação que comprove seu desempenho na direção geral correlacionando-o com as atribuições?

Entrevistado (a) – DE: Olha Adriana, meu trabalho vai muito além do que associado às portarias e normativos! Tenho amor pelo que faço e me dedico ao máximo. Quero ver o crescimento do campus! Penso que a todo o momento faço alguma ação que está interligada nas atribuições, como reuniões, portarias, busca de orçamento, participação efetiva no cotidiano do campus.

Entrevistadora: P: Como você percebe que as atribuições do diretor possibilitam assegurar a qualidade do processo educacional, no que se refere à administração de pessoal e seus recursos materiais e financeiros?

Entrevistado (a) – DE: A equipe do setor administrativo é muito boa, comprometida e eu confio totalmente. Me organizo pra estabelecer a disciplina e delegar. Em campus avançado a gente fica um pouco sobrecarregado né, como te falei que agora, por exemplo, não tenho ninguém no gabinete comigo. Posso até pensar em convidar alguém, mas tá todo mundo sobrecarregado. Então eu nem quero sobrecarregar ninguém e eu acabo me sobrecarregando né... Mas isso vai passar... Um dia passa. Alguns setores ficaram mais sobrecarregados depois da regulamentação das atribuições, como por exemplo: a gestão de pessoas. Muitas portarias dependem desse setor. Já pedimos pra reitoria rever essas atribuições exatamente porque temos poucas pessoas pra trabalhar, quadro pequeno de servidores.

Entrevistadora: P: Há atribuições dessa resolução que limitam suas ações em avanços na sua instituição? Quais? Explique.

Entrevistado (a) – DE: Ah... Acho que o que mais atrapalha mesmo é a sobrecarga de trabalho, Como já disse antes, essas atribuições já estavam definidas pela reitoria e o

conselho apenas elencou aquelas que se adequam à nossa realidade enquanto *campus* Avançado. Não acredito que minhas ações ficam limitadas ou que as atribuições possam prejudicar o desenvolvimento da equipe e do campus. A delegação das atribuições deu mais oportunidade para fluir as ações mais rapidamente.

Entrevistadora: P: Dentre suas atribuições quais você que você encontra dificuldade para executar? Quais? Explique.

Entrevistado (a) – DE: Hum... Dificuldade não. Assim. Devido ao grande número de comissão, às vezes eu fico com dificuldade de pensar em convidar alguém pra participar de uma comissão, devido ao excesso de trabalho. Isso é uma coisa que me incomoda sabe. Outra coisa também como já disse antes é o excesso de trabalho e falta de servidores. A portaria 475 que trata sobre expedição de portarias sobrecarregou muito o gabinete e também o setor de gestão de pessoas. Sinto dificuldade de executar devido à falta de servidores que estão afastados legalmente por motivos particulares, e devido à crise econômica que o país vem passando, não temos recurso para contratar estagiários que poderiam nos auxiliar em algumas demandas.

Entrevistadora: P: Há atribuições dessa resolução que você considera mais importantes? Quais?

Entrevistado (a) – DE: Olha só, eu penso que como tudo que foi colocado nos normativos foi baseado no regimento geral, então estão totalmente ligadas àquilo que o Instituto já prevê. Todas são importantes. Vejo que todas são importantes para o desenvolvimento das atividades do campus.

Entrevistadora: P: Caso você pudesse, faria alguma inclusão, exclusão ou alteração na legislação do IFMG para melhorar seu trabalho na função de direção?

Entrevistado (a) – DE: Dentre todos os normativos, aquele que mais sobrecarrega o gabinete são as atribuições elencadas na portaria 475. Acredito que algumas poderiam continuar na reitoria, pois o campus não tem servidor suficiente para estar em dia com todas as portarias a serem emitidas. Quase sempre ocorre atraso na emissão e publicação das portarias devido ao excesso de trabalho e a falta de pessoal. Se a gente excluir outras atribuições que estão nas outras resoluções eu acho que vai limitar a gente, limitar nosso trabalho.

Anexos X – Transcrição das Entrevistas com os membros do conselho acadêmico

Entrevistado E1 e E2: Data da realização da entrevista: 18/06/2018

Entrevistados: E3 E4 e E5: Data da realização da entrevista: 19/6/2018

Entrevistados: E6 E7 e E8: Data da realização da entrevista: 24/06/2018

Obs.: Por questões pessoais, os entrevistados não autorizaram a gravação da entrevista. Como há uma portaria publicada que nomeia os integrantes do conselho acadêmico, eles autorizaram apenas o registro manual das respostas solicitando que a publicação da entrevista fosse de forma discreta de maneira que os leitores não identifiquem sua pessoa.

Entrevistadora: P: Gostaria que me falasse um pouco sobre você: a sua formação? Há quanto tempo trabalha no IFMG? Qual o interesse em participar como membro do Conselho Superior do *Campus*? Tinha alguma experiência anterior? Como foi?

Entrevistado (a) – E 1: Tenho pós-graduação, estou no IF por um período de 3 a 5 anos. Acho importante fazer parte do conselho Acadêmico pelo fato de contribuir com o desenvolvimento do campus, nunca participei antes, acredito que dessa forma estou contribuindo para as tomadas de decisões e colaborando com a direção geral e toda a comunidade.

Entrevistado (a) – E 2: Sou pós-graduado, estou no IF por um período de 3 a 5 anos. Fazer parte do conselho acadêmico do *campus* me permite acompanhar e auxiliar nas tomadas de decisões sobre assuntos acadêmicos. Não tenho experiência anterior como membro do conselho.

Entrevistado (a) – E 3: Sou pós-graduado na área de engenharia civil, meu tempo de casa é menor que 2 anos. Meu interesse em participar do conselho acadêmico se deu pelo fato de auxiliar na tomada de decisões e discutir ações importantes para o desenvolvimento do campus. Não tinha experiência em fazer parte de nenhuma comissão.

Entrevistado (a) – E 4: Possuo Doutorado, estou no IF há dois anos e cinco meses. Fazer parte do conselho acadêmico é muita responsabilidade, mas acho importante contribuir com o desenvolvimento do campus.

Entrevistado (a) – E 5: Sou Mestre, trabalho no IF há quase três anos, e o fato de fazer parte da comissão do conselho me ensinou muitas coisas, a entender melhor a estrutura do IF, entender como funciona os processos administrativos e escolares. A maior motivação é de estar colaborando em prol da educação. Como ainda não tinha participado de nenhuma outra comissão, acho bastante interessante.

Entrevistado (a) – E 6: Tenho pós-graduação, estou no instituto há 7 anos e alguns meses. Participar da comissão é um constante aprendizado e de certa forma me faz ficar por dentro

de assuntos muito importantes para o crescimento do campus. Não tinha experiência em participar de comissões de conselho acadêmico.

Entrevistado (a) – E 7: Sou pós-graduado, trabalho na instituição há mais de seis anos, e o fato de estar colaborando nas tomadas de decisões e auxiliando no desenvolvimento da educação e do campus. Primeira vez que faço parte do conselho do campus.

Entrevistado (a) – E 8: Tenho mestrado, e estou trabalhando no instituto há mais de dois anos. Acho muito importante contribuir com o desenvolvimento do campus, e participar do conselho me dá essa possibilidade de estar mais próximo dos acontecimentos. Minha primeira experiência em conselho acadêmico.

Entrevistadora: P: Em sua opinião como deve ser considerado o perfil do diretor geral de um campus avançado?

Entrevistado (a) – E 1: Penso que ele deve possuir formação na área dos cursos oferecidos pelo campus, além de possuir habilidades inerentes a um bom gestor, como facilidade de diálogo, capacidade de ouvir seus colegas e entender suas demandas. Capacidade de instruir e delegar tarefas, sem se impor ou ordenar. Deve também ser alguém com uma visão coletiva que abrange além do *campus*, entendendo as demandas da população regional a fim de tornar o campus uma ferramenta social.

Entrevistado (a) – E 2: Acho que precisa ser um servidor ativo, que seja aberto ao diálogo e limitante quando necessário.

Entrevistado (a) – E 3: Em minha opinião acredito ser necessário uma pessoa que dispõe de: capacidade de liderança; discernimento para tomada de decisões; diplomacia no trato com as instâncias que constituem o ambiente acadêmico.

Entrevistado (a) – E 4: Eu penso que o diretor geral tem que possuir perfil de liderança, ser empreendedor, ter capacidade de planejamento, organização e controle, possuir visão pedagógica.

Entrevistado (a) – E 5: Ele precisa ser alguém dinâmico, experiente, comunicativo, entender de questões administrativas, orçamentárias e pedagógicas.

Entrevistado (a) – E 6: Acredito que precisa ser uma pessoa disposta a trabalhar e que tenha um bom conhecimento sobre gestão.

Entrevistado (a) – E 7: Acho que para assumir cargos de direção, a pessoa precisa estar comprometida com os objetivos da instituição.

Entrevistado (a) – E 8: ser comunicativo, ter noção sobre gestão escolar, ter compromisso.

Entrevistadora: P: Quando você assumiu como membro do conselho superior já conhecia os normativos que regulamentam as atribuições do diretor geral no âmbito do IFMG?

Entrevistado (a) – E 1: Conhecia parcialmente os normativos, de um modo mais geral, não tão específico ou aprofundado. Somente agora que faço parte do conselho é que estou mais aprofundado nas questões.

Entrevistado (a) – E 2: Não tem um conhecimento profundo, apenas uma visão geral.

Entrevistado (a) – E 3: Eu não conhecia. Conhecia só normativos, uma vez que a atual constituição do Conselho Acadêmico foi designada por portaria de agosto de 2016. Os documentos que regulamentam a ação do diretor geral, naquela ocasião, tinham sido divulgados há pouco tempo, ao passo que o Regimento Interno data apenas de setembro de 2017.

Entrevistado (a) – E 4: Eu não conhecia. Acredito que como a maioria, eu conhecia só os normativos que já estavam definidos.

Entrevistado (a) – E 5: Sim, já conhecia. Eu conhecia o regimento geral do órgão. Acho que a responsabilidade do diretor de *campus* avançado é muito pesada quando se trata de *campus* avançado. São muitas atribuições, o campus tem um quantitativo pequeno de servidores, e por outro lado, as ações são resolvidas mais rapidamente, já que o campus tem autonomia para decidir sobre alguns procedimentos.

Entrevistado (a) – E 6: Tomei conhecimento mais ou menos na época em que foi publicada a portaria designando os membros do conselho acadêmico.

Entrevistado (a) – E 7: Tomei ciência de tamanha responsabilidade do diretor a partir do momento que elaboramos o regimento interno do campus.

Entrevistado (a) – E 8: Apenas quando me tornei integrante do conselho acadêmico.

Entrevistadora: P: Você contribuiu para a elaboração de alguma das atribuições constantes das Resoluções em análise? Que levou em consideração para sugeri-las?

Entrevistado (a) – E 1: Não contribui para criar uma atribuição, que já existia um regulamento para toda a instituição e adaptaram para o campus. Penso que devemos considerar as demandas do ambiente escolar.

Entrevistado (a) – E 2: Não tive essa chance, mas se tivesse com certeza contribuiria. Penso que ainda tem muita coisa centralizada na reitoria e que o campus poderia executar.

Entrevistado (a) – E 3: Não contribuí, mas destaco que o Regimento Interno passou por consulta pública. As atribuições definidas para nosso campus já estavam no regimento interno do IF.

Entrevistado (a) – E 4: Não contribuí, pois já estava definido pela reitoria.

Entrevistado (a) – E 5: Não contribuí. Acredito que uma atribuição deverá ser criada assim que surgir a demanda. Acontece naturalmente.

Entrevistado (a) – E 6: Já existia um regimento interno aprovado na reitoria, e com base nas diretrizes de um campus avançado, as atribuições elencadas vão de encontro às ações do campus.

Entrevistado (a) – E 7: Não contribuí, mas contribuímos para elaborar o regimento interno do *campus* tendo como base o regimento geral.

Entrevistado (a) – E 8: Não contribuí, mas acho que muita coisa precisa ser melhorada, algumas atribuições devem voltar para serem executadas na reitoria, e, outras poderiam vir para o *campus*.

Entrevistadora: P: Em sua opinião, como essas atribuições estão vinculadas aos objetivos da instituição?

Entrevistado (a) – E 1: Segundo as normativas apresentadas, o diretor geral deve ser um colaborador nas atividades e projetos realizados pelo *campus*. Deve ser um facilitador, oferecendo meios para os demais servidores atuarem em seus projetos e demandas.

Entrevistado (a) – E 2: a relação do diretor está totalmente vinculada aos objetivos de missão de qualidade e inclusão social, visto que um diretor, sem atribuições de liderança e busca do crescimento educacional, irá totalmente contra a busca do social e pela educação.

Entrevistado (a) – E 3: Eu vejo o diretor assim: com todas as limitações apresentadas por um *campus* Avançado, ainda assim o diretor busca alternativas de proporcionar o crescimento institucional, usando das prerrogativas que lhe são conferidas.

Entrevistado (a) – E 4: o diretor consegue ter uma boa relação, possui capacidade de liderança, e uma boa equipe de gestão. O planejamento e um breve conhecimento do funcionamento dos setores faz toda a diferença para uma boa gestão interligada nesses setores.

Entrevistado (a) – E 5: Uma vez que para alcançar os objetivos, tanto qualitativos quanto quantitativos inerentes ao IFMG, faz-se necessário vincular as atribuições aos objetivos.

Entrevistado (a) – E 6: Totalmente vinculadas. A instituição só alcança seu objetivo quando estimulada pelas ações que integram os segmentos da escola.

Entrevistado (a) – E 7: Sim, estão interligadas aos objetivos. Pois cada ato representa uma tarefa cumprida.

Entrevistado (a) – E 8: Sim. As atribuições permitem ao diretor múltiplas funções, possibilitando o alcance do desejado.

Entrevistadora: P: Percebe que essas atribuições delegadas ao diretor geral contribuem para interligar os aspectos burocráticos aos pedagógicos e administrativos de maneira positiva?

Entrevistado (a) – E 1: Na verdade, não. Nem todas. O item IV da resolução 004 de setembro de 2017 e o item I da resolução 015 de 2016, por exemplo, delegam ao diretor geral uma função que pode sobrecarregá-lo ou ainda que o mesmo não possua conhecimento específico para poder contribuir, gerando burocracia desnecessária.

Entrevistado (a) – E 2: Claro. Toda organização institucional deve conter suas normativas, fluxo, consultas e ações delegadas ou executadas por uma direção.

Entrevistado (a) – E 3: Sim, desde que o diretor possua capacidade de liderança, e que constitua uma boa equipe de gestão.

Entrevistado (a) – E 4: Observo que o diretor sempre está atento ao que acontece à sua volta, busca entrosamento e se relaciona com todos os setores buscando sempre ouvir sua equipe.

Entrevistado (a) – E 5: O que se vê é que o diretor está sempre se inteirando dos fatos, isso fortalece sua permanência e garante o sucesso no processo educativo, administrativo e pedagógico.

Entrevistado (a) – E 6: Ah sim, todo instante. O diretor se esforça bastante para dar andamento nas suas demandas e não é centralizador.

Entrevistado (a) – E 7: Sim. Nas reuniões para tratar de assuntos importantes são momentos de reflexões e trocas de informações e elaboração de metas.

Entrevistado (a) – E 8: Muitas questões que são de autonomia da escola, são conversadas e decididas por toda equipe.

Entrevistadora: P: Já vivenciou alguma situação que comprove o desempenho do diretor geral correlacionando-o com as atribuições?

Entrevistado (a) – E 1: Claro, por diversas vezes. Por vezes de forma positiva e colaborativa, por outras de forma impositiva. Ou ainda, utilizando da atribuição de representar o *campus*, o fazer sem consultar seus servidores de forma negativa.

Entrevistado (a) – E 2: Nesta unidade, a direção sempre busca o diálogo e opiniões gerais através de reuniões ou comissões, busca incluir a comunidade junto à instituição em realizações de projetos ou eventos, toma ações políticas que visam ao crescimento do *campus* e além de ter o equilíbrio entre a polidez e a firmeza que o cargo exige.

Entrevistado (a) – E 3: Posso dizer que a busca por novas vagas de docentes nas reuniões do colégio de dirigentes, bem como a negociação político-institucional visando à passagem da condição de *campus* avançado para *campus* consolidado constituem exemplos dessas situações.

Entrevistado (a) – E 4: Sim, a direção se empenha na busca de recursos orçamentários, estuda e está sempre trocando informações com a equipe sobre o andamento dos processos administrativos e financeiros.

Entrevistado (a) – E 5: Diariamente. Presenciamos todos os dias. As demandas da direção que chegam para o administrativo assim como para o setor de ensino e outros mais, demonstram a atuação da gestão na execução de suas atribuições.

Entrevistado (a) – E 6: O que se vê é que o diretor está sempre se inteirando dos fatos, isso fortalece sua permanência e garante o sucesso no processo educativo, administrativo e pedagógico.

Entrevistado (a) – E 7: Sim, há muitas atribuições que exigem um processo mais burocrático, e que estão interligadas também no administrativo e pedagógico.

Entrevistado (a) – E 8: Estão interligadas e a direção consegue interligar os setores de maneira positiva. Muitas ações dependem de mais de um setor

Entrevistadora: P: Como você percebe que as atribuições do diretor possibilitam assegurar a qualidade do processo educacional, no que se refere à administração de pessoal e seus recursos materiais e financeiros?

Entrevistado (a) – E 1: Acho importante ter uma pessoa à frente capaz de visualizar todo o cenário, podendo atuar de forma a garantir o melhor andamento da instituição.

Entrevistado (a) – E 2: O ato de gerenciar não é só administrativo ou financeiro em instituições de ensino, mas sim saber lidar com o público alvo e ativo que envolve as escolas, tomando ações de gerenciamento de conflitos bem como de motivação da equipe, sendo a soma disso um grande passo para a qualidade do processo de ensino.

Entrevistado (a) – E 3: As finanças da instituição, ao que parece, são geridas seguindo todas as normativas de responsabilidade fiscal, atentando-se para as leis que regulamentam estes recursos. Quanto à administração de pessoal, há muitas melhorias a serem implantadas ainda. A direção não usa de sua autoridade para coibir descasos com o serviço público, gerando situações como a de servidores (tanto técnicos, quanto docentes) com excesso de faltas não justificadas, e displicentes para com suas atribuições. Destaco ainda a inépcia para mediar conflitos e situações de revanchismo entre grupos de docentes, o que acaba enfraquecendo uma estrutura organizacional pequena como a nossa.

Entrevistado (a) – E 4: As atribuições conduzem para assegurar tais questões, contudo caso o diretor não tenha uma formação relacionada a processos de gestão poderão ocorrer dificuldades para a eficiência e eficácia.

Entrevistado (a) – E 5: Uma das finalidades da descentralização das atribuições para os diretores de campus é garantir a efetiva participação do diretor nas tomadas de decisões e no cotidiano do campus. A qualidade do processo educacional depende não só da direção, mas de toda equipe. Somos muito motivados pela direção.

Entrevistado (a) – E 6: Acho que a meta principal do diretor é atender demandas que provoquem melhoria na educação

Entrevistado (a) – E 7: O diretor assume funções de natureza administrativa e pedagógica, tenta trabalhar sempre motivando a equipe

Entrevistado (a) – E 8: Contribuindo para que o trabalho da escola esteja embasado no trabalho coletivo, acredito que a direção atual trabalha assim, em coletividade

Entrevistadora: P: Percebe se há atribuições que limitam as ações do diretor geral em avanços na sua instituição? Quais?

Entrevistado (a) – E 1: Não, pelo contrário. O diretor geral consegue, inclusive, aplicar diferentes tratamentos a diferentes servidores em situações idênticas.

Entrevistado (a) – E 2: Sim. Varia desde a falta de recursos financeiros, como também de capacitação ou estruturante da escola, bem como na própria equipe ou parte desta que

pode tentar alternativas de dificultar a gestão do diretor, seja por personalidade, política ou até mesmo por divergências ligadas a conceitos ou má administração.

Entrevistado (a) – E 3: Percebo sim. Um grupo restrito de docentes parece não ver com bons olhos a presença da diretora nesta instituição. Este grupo invariavelmente utiliza de seu prestígio social, bem como de suas posições políticas e ideológicas para desqualificar ou utiliza de seu prestígio social, bem como de suas posições políticas e ideológicas para desqualificar ou menosprezar as ações desenvolvidas pela direção.

Entrevistado (a) – E 4: Não, não acredito que as atribuições elencadas nos normativos limitam as ações da direção. Acho até que dão maior autonomia para a direção.

Entrevistado (a) – E 5: Não penso que as atribuições limitam as ações da direção, talvez um pequeno grupo de servidores não concorde com a forma de liderança, mas nem por isso, suas ações são limitadas.

Entrevistado (a) – E 6: Não acredito que as atribuições limitam as ações da direção, acho até que elas norteiam suas ações e estabelecem o que é de sua responsabilidade.

Entrevistado (a) – E 7: Não acho que limitam suas ações. Penso que a ação da direção não é fruto apenas das atribuições legais, mas sim, das emergências que ocorrem no cotidiano escolar.

Entrevistado (a) – E 8: Não acho que as atribuições limitam as ações da direção não, há espaços participativos para a tomada de decisões e o diretor coordena o trabalho da instituição.

Entrevistadora: P: Percebe que há atribuições às quais o diretor encontra dificuldades em executá-las? Quais? Por quê?

Entrevistado (a) – E 1: Isso sim. É difícil listar todas as pequenas ações que percebemos no dia a dia, mas a principal causa é a mesma, falta de diálogo.

Entrevistado (a) – E 2: Sim. Principalmente atribuições administrativas de recurso. Tal fato pode ocorrer devido à falta de experiências na área, ou até mesmo devidas serem muito específica e burocraticamente imposto.

Entrevistado (a) – E 3: Sim. Pelos mesmos motivos da pergunta anterior. Como eu disse antes, alguns docentes não são favoráveis a atuação da diretoria.

Entrevistado (a) – E 4: Em nosso campus não vejo que o diretor tenha dificuldade de executar suas atribuições, se isso ocorre, poderá ser devido à falta de alguns servidores que trabalham no gabinete, que estão afastados por motivo de tratamento de saúde.

Entrevistado (a) – E 5: Percebo que caso o diretor não tenha conhecimento técnico/conceitual acerca de gestão de conflitos (XII Exercer o poder disciplinar sobre o conjunto de servidores e discentes), pois demanda características de liderança. Mas, isso não ocorre aqui. Acredito que a direção é capaz de executar todas as atribuições sem dificuldades, pois está sempre em sintonia com a equipe.

Entrevistado (a) – E 6: Essa questão é delicada. Não acho que a direção encontre alguma dificuldade de executar suas atribuições, mas acredito que tenha alguma dificuldade de executar uma ou outra ação devido à indisposição de alguns servidores, ou pela falta deles.

Entrevistado (a) – E 7: Talvez alguma atribuição que trata da administração orçamentária, não que a direção não tenha conhecimento sobre orçamento, mas pela atual escassez do recurso que exige mais conhecimento e atenção para seu uso por parte da direção.

Entrevistado (a) – E 8: Não acho que a direção tem alguma dificuldade para executar as atribuições legais, talvez o excesso de trabalho e a ausência de servidores influenciam no quesito pontualidade, ou seja, cumprir as metas dentro do prazo. Atualmente o gabinete conta com número reduzido de servidores.

Entrevistadora: P: Quais atribuições elencadas das Resoluções e Portaria em análise desse estudo você considera mais importante?

Entrevistado (a) – E 1: Acho mais importante o item IX da resolução 015 de 2016. Apesar de mal executado, esse é o principal papel de um gestor em qualquer instituição.

Entrevistado (a) – E 2: O item X da Resolução 015/2016, pois a mesma é atribuição completa e base para que o gerenciamento do Diretor tenha um bom caminho para o sucesso tanto administrativo como coletivamente.

Entrevistado (a) – E 3: Vejamos... O inciso IV das atribuições do diretor constantes no Regimento Interno parece-me ser o mais importante: “Supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos do campus, propondo, com base na avaliação de resultados, a adoção de providências e a reformulação dos mesmos”. A atividade-fim oferecida por esta instituição continua sendo educação pública, gratuita, de qualidade. Este inciso, quando observado com rigor pela direção, permite que nosso objetivo seja alcançado

Entrevistado (a) – E 4: Não há como elencar grau de importância, visto que todas as atribuições são necessárias para a eficiência e eficácia da gestão.

Entrevistado (a) – E 5: É um conjunto, todas são importantes. É uma descentralização gradativa que a reitoria impõe aos *campi* à medida que crescem.

Entrevistado (a) – E 6: O inciso VI das atribuições do diretor constantes no Regimento Interno: Designar comissões de trabalho, designar estudos ou definir outros mecanismos pertinentes para desenvolver as atividades do *campus*. Este inciso permite ao diretor escolher pessoal para determinados tipos de trabalho que estejam mais aptos a executá-lo

Entrevistado (a) – E 7: Em minha opinião, todas são importantes. Estão interligadas em todas as dimensões da escola e contribuem para o andamento das ações.

Entrevistado (a) – E 8: Inúmeras atribuições, todas importantes para o bom funcionamento escolar, porém o inciso IV das atribuições do diretor constantes no Regimento Interno parece-me ser o mais importante: “Supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos do campus, propondo, com base na avaliação de resultados, a adoção

de providências e a reformulação dos mesmos”. Este inciso traz o compromisso ao diretor de assegurar a efetividade na execução dos planos.

Entrevistadora: P: Caso você pudesse faria alguma inclusão, exclusão ou alteração na legislação do IFMG para melhorar o trabalho da direção na função?

Entrevistado (a) – E 1: A obrigatoriedade de levar toda e qualquer ação do diretor geral em nome da instituição ao conselho acadêmico. Para que os servidores tenham ciência do que está sendo realizado em nome da instituição.

Entrevistado (a) – E 2: Na Resolução 004/2017, creio que o item II “Designar servidores para cargos e funções” poderia ser atribuição do Diretor somente depois de ocorrer eleição ou processo seletivo interno para esses cargos.

Entrevistado (a) – E 3: Não há alterações a sugerir, pois os documentos são completos e dão uma visão geral adequada das atribuições do diretor. Infelizmente, no entanto, nem todas as ações tomadas condizem integralmente com as orientações dos documentos norteadores.

Entrevistado (a) – E 4: Talvez devido à falta de servidores algumas atribuições da portaria 475 poderiam ser executadas pela reitoria no setor de gestão de pessoas, pois possuem um número significativo de servidores aptos a executarem essas atribuições.

Entrevistado (a) – E 5: Sim. Sugiro alteração na portaria 475, cujas atribuições estão mais vinculadas às atividades administrativas, podendo o diretor geral delegar competência ao responsável do setor assinar e emitir o documento.

Entrevistado (a) – E 6: Talvez promover encontros gerenciais, reunião de alinhamento com todos os servidores duas vezes por semestre.

Entrevistado (a) – E 7: Alterar o inciso II da resolução 004/2017: Designar servidores para cargos e funções – penso que ao designar poderia acrescentar um teste de capacitação para verificar se o servidor está apto a assumir o cargo ou função.

Entrevistado (a) – E 8: Não tenho sugestões, vejo que os normativos são completos e proporcionam liberdade para a tomada de decisão por parte da direção.