



**O Desafio da Gestão e a Qualidade do Ensino Técnico:
O Caso do Câmpus IFG de Aparecida de Goiânia**

Divino Lopes de Alvarenga

**Dissertação de Mestrado
Mestrado em Assessoria em Administração**

Porto – 2018
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



**O Desafio da Gestão e a Qualidade do Ensino Técnico:
O Caso do Câmpus IFG de Aparecida de Goiânia**

Divino Lopes de Alvarenga

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria em Administração, sob orientação da Professora Doutora Isabel Ardions e Co-orientação Dr. Ricardo Jorge.

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

RESUMO

Esta investigação pretende identificar a relação entre os processos de gestão do IFG – Câmpus Aparecida de Goiânia e a qualidade do Ensino Técnico em Nível Médio ofertado pela Instituição. Procura-se conhecer o trabalho da gestão de uma instituição desta natureza demonstrando os desafios que se apresentam a todos aqueles que participam direta ou indiretamente da sua administração, explicitando o carácter público dessa atividade que implica uma série de responsabilidades e o olhar sempre voltado para o serviço à comunidade. Para esse estudo, a compreensão dos conceitos de gestão democrática do ensino público, bem como o conceito de cultura organizacional serão discutidos para que se tenha clareza do objeto a ser investigado. Nesse intento, deseja-se compreender se a administração pode ou não contribuir para a melhoria da qualidade do ensino ofertado no IFG - Aparecida, supondo que ela é fundamental para a concretização dos objetivos desta instituição e na garantia do melhor atendimento às necessidades e anseios da comunidade. Nossa metodologia parte de um estudo de caso tendo como problema de pesquisa ou pergunta chave: A gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a qualidade do projeto de ensino da instituição? Para responder a esta questão procederemos a uma investigação empírica por meio de entrevistas, questionário e análise documental, realizando-se no final uma triangulação dos dados obtidos. E, como síntese, mencionamos que, na opinião dos participantes na investigação, os gestores do IFG – Aparecida procuram envolver toda comunidade acadêmica no processo decisório da instituição, o que possibilitará na instituição o exercício de uma gestão escolar ao serviço do pedagógico. Esperamos que este estudo seja um contributo para a compreensão da gestão democrática em instituições de ensino, demonstrando sua relação com a qualidade do ensino e compromisso com a construção de uma cultura organizacional que propicie a formação de todos os envolvidos no processo educativo.

Palavras-chave: Educação; Trabalho; Gestão; Qualidade do ensino.

ABSTRACT

This study aims to identify the relationship between the management processes of the IFG Campus Aparecida de Goiânia and the quality of the Technical Education offered by the Institution. It seeks to know in depth the work of the management of an institution of this nature demonstrating the challenges that are presented to all those who participate directly or indirectly in its administration, explaining the public character of this activity that implies a series of responsibilities and is oriented for the service to the community. For that, the understanding of the concepts of democratic management of public education as well as the concept of organizational culture will be widely discussed in order to clarify the object investigated. In this attempt, it is desired to understand if the administration can contribute to the improvement of the quality of the education offered by IFG - Aparecida, supposing that it is fundamental for the accomplishment of the objectives of this institution and in guaranteeing the best attendance to the needs and desires of the community. The methodology will be a case study, which key question to carry out the study is: Does the management of IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribute to the quality of the institution's educational project? To answer our question, interviews, questionnaire, and documents will be analyzed, and a triangulation of the data obtained will be done. And, as a synthesis, we mention that, in the opinion of the participants in the research, the managers of the IFG - Aparecida seek to involve every academic community in the decision making process of the institution, which will allow the institution to exercise a school management at the service of pedagogical. We look forward that this study will contribute to the understanding of democratic management in educational institutions, demonstrating its relation with the quality of teaching and commitment to the construction of an organizational culture that allows the formation of all those involved in the educational process.

Key-words: Education; Work; Management; Teaching Quality.

DEDICATÓRIA

À minha família:

Érica e Raul, razões de todas as minhas escolhas e decisões.

Vera, pelo amor, paciência, companheirismo, ajuda, sinceridade, cumplicidade e, principalmente, por ter apoiado totalmente as minhas escolhas.

Meus pais, (*in memoriam*) que me trouxeram à vida, que me deram apoio e amor incondicionais e fizeram tudo de melhor por mim dentro das suas possibilidades. Fico feliz em imaginar o quanto eles ficariam orgulhosos se pudessem me ver agora.

AGRADECIMENTO

Em meio a tantas pessoas a quem quero agradecer esta conquista, início agradecendo a Deus, o grande responsável não apenas por eu ter conseguido realizar esse meu objetivo, mas, principalmente, por eu ter tido a coragem de ir buscá-lo, trilhando um caminho novo e desconhecido que me trouxe tantas realizações.

Agradeço igualmente ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, instituição que tem me acolhido desde 1989 em seu quadro efetivo de servidores e que tem me ensinado todos os dias dessa longa trajetória a ser um profissional ético, responsável e dedicado. Agradeço especialmente a oportunidade de retomar os estudos pelo convênio firmado com Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Porto, instituição séria e respeitável que contribuiu positivamente em minha vida como aluno e como profissional, a quem do mesmo modo registro minha gratidão.

Ao professor Dr. Ricardo Jorge Oliveira Silva, a quem tive a honra de conhecer neste projeto. Agradeço pelas direções oferecidas, pelos ensinamentos, pela oportunidade de crescimento com suas ponderações sempre muito pertinentes e racionais.

À professora Doutora Isabel Ardions, pessoa extremamente gentil que se dedicou com rigor à orientação deste trabalho, agradeço sua disposição e suas considerações seguras, sua paciência e acima de tudo à confiança que depositou em mim.

Aos colegas e amigos do IFG Câmpus Aparecida de Goiânia, em especial a Talita, Aline, Vera e Suzane pelos momentos compartilhados de troca de experiência e diálogo que me fizeram pensar e construir esse trabalho para além do ambiente acadêmico.

Aos colegas da turma de Mestrado pelas ajudas oferecidas em diversas oportunidades ao longo destes dois anos, pelo sofrimento compartilhado e pela força que cada um deu ao outro nos momentos de dúvidas.

A todos os professores e funcionários do ISCAP.

Aos servidores e gestores entrevistados, pela disponibilidade, atenção, presteza e valiosa contribuição para a realização deste trabalho.

E, finalmente, mas de forma alguma menos importante, a todos os meus amigos e familiares.

Faço questão deixar aqui registrado que em todos os momentos da minha vida, nos melhores e nos piores, nunca me faltaram pessoas maravilhosas me dando apoio e carinho incondicionais. Sou, de fato, uma pessoa muito abençoada. Minha família, meus amigos de ontem e sempre que me acompanham há anos ou aqueles a quem tive a chance de conhecer mais recentemente, os que adquiri na faculdade ou os que conheci no trabalho, não importa de onde vêm, eles sempre estão comigo em todas as situações, possibilitando que eu alcance tudo que busco na vida. Torço para que todos vocês que cruzaram o meu caminho tenham a mesma sorte que eu tive e que eu possa um dia retribuir tudo que sempre fizeram por mim.

LISTA DE ABREVIATURAS

CEFETs	Centros Federais de Educação Tecnológica
ConCâmpus	Conselho de Câmpus
Conif	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
CONSUP	Conselho Superior
Enem	Exame Nacional do Ensino Médio
IES	Instituições de Ensino Superior
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFG	Instituto Federal de Goiás
IFs	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
INEP	Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

ÍNDICE GERAL

Introdução	01
CAPÍTULO I	
1 As dinâmicas econômicas contemporâneas e o desafio da educação – panorama brasileiro	05
1.1 A globalização, as tecnologias da informação, o emprego e a educação: tendências e desafios.....	08
1.2 Organização escolar: o caráter administrativo e pedagógico da gestão escolar	11
1.3 A gestão democrática: caminhos para a qualidade do ensino.....	15
CAPÍTULO II	
1 Componente empírica	17
1.1 Coleta de dados.....	18
1.1.1 Entrevistas.....	18
1.1.2 Questionário.....	22
1.1.3 Dados do Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM.....	24
1.2 Análise dos dados.....	25
1.3 O Estudo de caso no IFG	25
1.3.1 O Câmpus Aparecida de Goiânia.....	30
2 Apresentação dos resultados	38
2.1 Análises das entrevistas com os gestores.....	38
2.2 Análises dos questionários.....	42
2.3 Análise dos dados do Enem.....	51
3 Análise de Dados: triangulação da informação recolhida	53
Conclusão	57
Bibliografia	63
Apêndice A	66
Apêndice B	67
Apêndice C	69

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 -Médias obtidas no Enem pelos alunos do IFG-Câmpus Aparecida de Goiânia.51

Tabela 2 - Médias nacionais do Enem _____ 52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia _____	20
Figura 2 Construção do Câmpus Aparecida de Goiânia bloco A _____	31
Figura 3 - Construção do Câmpus Aparecida de Goiânia estacionamento _____	32
Figura 4 - Alunos chegam para o primeiro dia de aula no IFG Câmpus Aparecida de Goiânia _____	33
Figura 5 - Início das aulas em meio às obras no processo de implantação do Câmpus em 11/04/2013 _____	33
Figura 6 - Alunos no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia _____	34
Figura 7 - Instâncias do Câmpus Aparecida de Goiânia _____	36
Figura 8 - Entrada do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia _____	37
Figura 9 - Alunos ingressantes no primeiro dia de aula em 08/03/2018 _____	37
Figura 10 – Taxa de Analfabetismo no Brasil _____	57

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Perguntas da entrevista e objetivos propostos. _____	21
Quadro 2 - Perguntas do questionário _____	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Dados da pergunta 3	44
Gráfico 2 - Dados da pergunta 4	44
Gráfico 3 - Dados da pergunta 5	45
Gráfico 4 - Dados da pergunta 6	46
Gráfico 5 - Dados da pergunta 7	47
Gráfico 6 - Dados da pergunta 8	48
Gráfico 7 - Dados da pergunta 9	49
Gráfico 8 - Dados da pergunta 10	50
Gráfico 9 - Comparação das médias	52

Introdução

No Brasil, temos uma larga produção científica sobre educação profissional, técnica e tecnológica, onde podemos realçar as pesquisas de Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005), Kuenzer e Grabowski (2006), Pacheco (2011) que são referências no Brasil no âmbito da educação profissional. Entretanto, essas produções não têm como foco o contributo da gestão na consecução dos objetivos educativos subjacentes à essência destas instituições. Especificamente sobre a gestão nos Institutos Federais temos como referência a dissertação de Cardozo (2010) que trata da gestão participativa na educação profissional e tecnológica. Outra pesquisa importante sobre a gestão nas escolas públicas é a de Paro, especialmente os livros: Gestão Democrática da Escola Pública (2003) e Administração Escolar: Introdução crítica (2008), apesar, de não tratar especificamente dos Institutos Federais, mas da escola pública de modo geral.

Todas essas pesquisas são igualmente relevantes para a compreensão do fenômeno da gestão dos Institutos Federais e nesta investigação buscaremos retomar alguns dados apresentados nesses trabalhos para compreender e clarificar melhor alguns conceitos.

Nosso objetivo geral, nesta dissertação, é verificar se a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a qualidade do projeto de ensino da instituição. Essa avaliação passa por um conjunto de passos intermédios que respondam aos seguintes objetivos específicos:

- Perceber se a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia propicia o diálogo entre docentes, técnicos administrativos, alunos e a comunidade local;
- Identificar de que forma a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a melhoria da qualidade do Ensino ofertado;
- Mensurar o desempenho acadêmico dos alunos egressos do ensino médio do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia.

O corolário destes objetivos é dar resposta à questão de partida delineada: A gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a qualidade do projeto de ensino da instituição?

Com este trabalho pretende-se, ainda, enriquecer o debate sobre a gestão democrática e a qualidade do ensino, tendo atenção que os resultados obtidos poderão colaborar para o desenvolvimento de novas pesquisas.

Busca-se nos referenciais teóricos o aprofundamento de conceitos, bem como a compreensão histórica da educação profissional no nosso país, utilizando-se de um aporte teórico que discorre sobre a compreensão crítica da qualidade da educação e gestão escolar.

A partir dos referenciais citados, compreendemos que no Brasil no século XIX a educação, no modelo institucionalizado, era destinada apenas aos filhos das classes abastadas, os pobres, filhos de escravos negros e indígenas por vezes recebiam as primeiras letras em suas aldeias e pequenas comunidades, mas não progrediam nos estudos:

As primeiras escolas reúnem os filhos dos índios e dos colonos, mas a tendência da educação jesuítica é separar os “catequizados” e os “instruídos”. A ação sobre os índios se resume na cristianização e na pacificação, tornando-os dóceis para o trabalho. Com os filhos dos colonos, porém, a educação tende a ser mais ampla, estendendo-se além da escola elementar de ler e escrever (Aranha, 1996, p. 101).

Com o advento da industrialização, referida por Pacheco (2011) como tardia, surge a necessidade de mão de obra qualificada para o trabalho na indústria e também uma forte pressão dos menos favorecidos em busca de melhores condições de vida e trabalho. Com propósito bastante assistencialista, o então Presidente Nilo Peçanha, em 23 de setembro de 1909, por meio de Decreto nº 7.566 cria as Escolas de Aprendizes e Artífices, uma em cada capital federativa, que passam a ser geridas pelo Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio oferecendo ensino profissional primário gratuito.

No período de 1930 a 1945 o país passa por grandes transformações na economia que se refletem diretamente no ensino profissional por meio da Lei Federal nº 378 de janeiro de 1937, que transforma as Escolas Aprendizes e Artífices em Liceus Profissionais. Estes, por sua vez em 1942 passam a se chamar Escolas Industriais e Técnicas e depois em 1959 com intuito de atender a demanda do mercado carente de mão de obra necessária ao desenvolvimento industrial se transformam em Escolas Técnicas Federais na tentativa de aproximação dos setores educação, trabalho e indústria.

Com a Lei 8.948 de 8 de dezembro de 1994, as Escolas Técnicas Federais e as Escolas Agrotécnicas Federais transformam-se em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) equiparando-se às universidades. Nos CEFETs, o Ensino Médio era desvinculado do técnico e os filhos das classes médias eram a maioria dos alunos nas salas de aulas, porque tinham melhores condições de passar no processo seletivo e ao final do terceiro ano do curso, abandonavam a formação técnica, que era oferecida em separado e no quarto ano saiam com

o certificado do Ensino Médio para continuar os estudos posteriores nas Universidades, quando aprovados no vestibular.

Para Silva (2009) com a reorientação das políticas federais para a Educação Profissional e Tecnológica, em 2005, o governo retoma a oferta dos Cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio, no qual se concentra a parte fundamental dessa pesquisa, inicia-se a expansão da Rede Federal de ensino, concomitante com as discussões sobre necessidade de organização dessas instituições e sua importância para o desenvolvimento social do país.

De acordo, ainda, com Silva (2009), essas discussões culminaram na criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, instituídos pela Lei nº 11.892, de 29/12/2008, vinculados ao Ministério da Educação, estabelecendo um novo modelo de Educação Tecnológica. Essa proposta traz em sua gênese a perspectiva de uma gestão democrática para os recém criados Institutos Federais.

O modelo de gestão democrático-participativo tornou-se assim um dos princípios norteadores do ensino assumido pelo IFG como parte integrante da sua atuação no ensino, pesquisa e extensão e do diálogo permanente que deve manter com a sociedade na defesa das políticas públicas de educação.

As normas da gestão democrática nos IFs foram definidas com a observância das particularidades de cada instituição e de cada Câmpus envolvendo a participação da comunidade acadêmica, por meio das instâncias de debates e deliberações. Foram criados os conselhos de participação que foram aperfeiçoando sua atuação ao longo desses 10 anos da criação dos institutos. Esse movimento repercutiu de forma muito positiva da formação dos alunos, que se viram chamados a participarem de forma efetiva das tomadas de decisões nos Câmpus. Nesse sentido, Cury aponta a gestão democrática como instrumento para implementação, na escola, de um projeto pedagógico de qualidade, e assim descreve:

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialógica, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam ‘cidadãos ativos’ participantes da sociedade como profissionais comprometidos (Cury, 2007, p. 489).

Nessa perspectiva, esta investigação avalia os impactos desse modelo democrático de gestão na qualidade da educação ofertada pelo IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia, perpassando aprendizagem construtora do fazer democrático de uma instituição de educação. Assim, no capítulo I, buscamos apresentar o contexto econômico contemporâneo e os desafios enfrentados pela educação a partir da nova configuração do capitalismo mundial,

considerando os processos de intensificação da globalização da economia e do conhecimento, as novas tecnologias da informação, tendências do mercado de trabalho e o modo como uma gestão moderna e participativa pode agregar saberes e competências a todos os que nela intervêm

No capítulo 2, apresentamos a componente empírica da pesquisa no qual é descrito todo o percurso metodológico adotado para atingir os objetivos propostos. Neste segundo capítulo apresentamos ainda os instrumentos de recolha de dados e o estudo do caso do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia. Para melhor compreensão dos dados coletados realizou-se uma explanação detalhada da história do Câmpus Aparecida demonstrando suas especificidades e o modo como se organizam os processos de gestão no interior da instituição. Este capítulo termina com a análise e reflexão dos dados obtidos nos questionários aplicados, bem como das entrevistas realizadas e as estatísticas do Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM.

CAPÍTULO I

1 As dinâmicas econômicas contemporâneas e o desafio da educação – panorama brasileiro

Para compreender os processos em que se constituem a educação no Brasil é importante entender que a escola faz parte de uma realidade social mais abrangente no qual o modo de produção e consumo interferem diretamente no tipo de homem e de cidadão que se pretende formar. As dinâmicas econômicas da contemporaneidade direcionam o sentido e a prática da educação que se deseja construir para um mundo em permanente processo de transformação. Esse capítulo irá abordar a relação entre educação e a economia em um mundo globalizado e conectado.

Inicialmente é importante compreender que a educação se constitui como fato eminentemente social. Inserida no contexto da sociedade desde a sua constituição a escola vem passando por diversas transformações ao longo dos séculos que fazem parte das demandas do movimento contemporâneo mais amplo.

A educação é em geral o reflexo dos anseios de uma determinada época e de um determinado povo, e tem por objetivo ajudar a formar o tipo de homem necessário a uma determinada comunidade. Segundo Brandão (1993, p. 11) a educação “produz o conjunto de crenças e ideias, de qualificações e especialidades que envolvem as trocas de símbolos, bens e poderes que, em conjunto constroem tipos de sociedades”. Assim a educação existe mesmo antes da escola nos moldes que hoje conhecemos. A escola surge como uma necessidade de uma sociedade cada vez mais complexa com demandas cada vez mais abrangentes e se desenvolve à medida em que as necessidades sociais se ampliam e os homens assumem, por meio da divisão social do trabalho, funções cada vez mais específicas no espaço que ocupam.

Seguindo este raciocínio é importante referir a relevância da reforma protestante na Europa no século XVI que movimentou a sociedade no sentido da transformação. Essa reforma questionou os dogmas e valores da Igreja Católica e apresentou novas ideias e posturas diante da vida e do mundo dos negócios. Contrariando as restrições feitas pelos católicos aos negócios e a condenação aos empréstimos a juros, os protestantes veem no enriquecimento um sinal de favorecimento divino o que contribuiu significativamente para a consolidação do capitalismo mercantil e nesse contexto, a escola adquire importância fundamental para uma sociedade reformada.

A educação se torna então importante instrumento para a divulgação da Reforma, por dar iguais condições a todos os homens de leitura e interpretação da Bíblia. [...] Lutero defende a educação universal e pública, solicita às autoridades oficiais que assumam essa tarefa por considerá-la competência do Estado (Aranha, 1996, p. 91).

Na modernidade a centralidade da escola tornou-se evidente, os movimentos que se seguiram ao Renascimento, como a Revolução Francesa e Inglesa, reforçaram a busca pela laicização do saber e o progresso da ciência liberta dos dogmas da religião e os séculos seguintes inundados pelas ideias iluministas, revolucionárias e progressistas ampliaram o papel da escola e vincularam o conhecimento escolar às estruturas de produção da sociedade.

Nos Estados Unidos, em meados do século XX, com a urbanização acelerada, decorrente do capitalismo industrial, a escola é chamada a atender as demandas do mercado crescente, pois a complexidade do trabalho nas grandes indústrias exigia mão-de-obra qualificada. A pedagogia tecnicista surge, então para moldar a educação escolar à demanda industrial e tecnológica daquele período. Essa concepção chega ao Brasil entre as décadas de 60 e 70 e modifica as estruturas do ensino no país que nesse período vivia um contexto político ditatorial marcado pela repressão e pela censura. Essas ideias são então incorporadas por meio de reformas educacionais, que consolidaram um modelo educacional dual, ou seja, constitui-se uma escola para os ricos e outra para os pobres. A primeira favorece a continuidade dos estudos em nível superior e a segunda se estabelece como uma formação rasa, de poucos conhecimentos científicos, apenas para compreensão básica das primeiras letras e do cálculo elementar. Estabelece-se assim, no Brasil, um modelo escolar excludente e desigual (Aranha, 1996).

Porém, com o ritmo cada vez mais acelerado de globalização da economia, a partir de meados da década de 80, o estreitamento das fronteiras não apenas do capital, mas da cultura, do conhecimento e da tecnologia, alavancam profundas alterações nas concepções de ensino-aprendizagem em todos os níveis do ensino, impondo mudanças no conceito de qualidade da educação, com forte impacto na gestão das escolas.

No Brasil com o fim do regime ditatorial e reabertura política que se iniciou em meados de 80, as reformas educacionais, principalmente a partir dos anos 90, identificam as escolas como espaço de mudanças, tendo como referência os conceitos de autonomia, gestão descentralizada e flexibilização das atividades docentes (Souza, 2003). Passando a dar-se uma ênfase maior à necessidade de a educação ser plural e flexível, capaz de acompanhar no ritmo

de mudança na economia, nas formas de comunicação e na tecnologia que impactam diretamente a vida de todos os cidadãos.

A nova configuração do capitalismo mundial possibilitou um aumento inimaginável do fluxo de capitais, conseqüentemente, as economias aumentaram a sua dependência em relação ao cenário econômico mundial, principalmente os países em desenvolvimento. Essa disseminação do capital seguiu acompanhada de novas formas de organização da produção que refletiu diretamente nas expectativas do mercado em relação ao trabalhador. Toda a sociedade foi reconfigurada nos moldes da economia global e por isso nenhuma de suas instâncias pode ser pensada sem levar em conta as características atuais da globalização.

A escola do mesmo modo não poderia ficar fora desse contexto, principalmente por ser responsável por capacitar e formar cidadãos que se vão movimentar numa sociedade global, na qual, percebe-se a dissociação das fronteiras, a expansão tecnológica, a multiplicação dos conhecimentos, das informações e das formas de intercâmbio.

Diante desse contexto a educação é vista como fonte de riqueza, geradora e disseminadora de conhecimentos que vão além da visão tradicional e livresca do ensino e se faz como espaço privilegiado de formação de pessoas capazes de desenvolver capacidades que vão além da mera aquisição dos conteúdos formais. É preciso pensar numa educação continuada que ultrapasse os muros da escola e leve o educando a compreender a sociedade em que vive, conhecer-se a si mesmo e a estabelecer estratégias de convivência pacífica com os demais.

Sob essa nova perspectiva, a educação permanente é concebida como algo que vai muito mais além do que já se pratica, especialmente nos países desenvolvidos, a saber: as iniciativas de atualização, reciclagem e conversão, além da promoção profissional, dos adultos. Ela deve abrir as possibilidades da educação a todos, com vários objetivos: oferecer uma segunda ou terceira oportunidade; dar resposta à sede de conhecimento, de beleza ou de superação de si mesmo; ou, ainda, aprimorar e ampliar as formações estritamente associadas às exigências da vida profissional, incluindo as formações práticas (Delors, 2010, p. 32).

Segundo Delors (2010, p. 31) os quatro pilares da educação segundo o relatório da Comissão Internacional da Educação para o século XXI são “aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser”. Aprender a conhecer, combinando uma cultura geral, suficientemente ampla, com a possibilidade de estudar, em profundidade, um número reduzido de assuntos, ou seja: aprender a aprender, para beneficiar-se das oportunidades oferecidas pela educação ao longo da vida (Delors, 2010).

Aprender a fazer, a fim de adquirir não só uma qualificação profissional, mas, de uma maneira mais abrangente, a competência que torna a pessoa apta a enfrentar numerosas situações e a trabalhar em equipe. Além disso, aprender a fazer no âmbito das diversas experiências sociais ou de trabalho, oferecidas aos jovens e adolescentes, seja espontaneamente na sequência do contexto local ou nacional, seja formalmente, graças ao desenvolvimento do ensino alternado com o trabalho (Delors, 2010).

Aprender a conviver, desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências – realizar projetos comuns e preparar-se para gerenciar conflitos – no respeito pelos valores do pluralismo, da compreensão mútua e da paz (Delors, 2010).

Aprender a ser, para desenvolver, o melhor possível, a personalidade e estar em condições de agir com uma capacidade cada vez maior de autonomia, discernimento e responsabilidade pessoal. Com essa finalidade, a educação deve levar em consideração todas as propriedades de cada indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para comunicar (Delors, 2010).

Esses pilares demonstram a necessidade do educando ter mais do que apenas o contato com o conhecimento sedimentado nos livros. Essa compreensão global da educação pressupõe a autonomia do educando para assumir sua própria formação e ampliar seus horizontes de vida e de atuação na sociedade, construindo possibilidades diante dos desafios apresentados pelo mundo globalizado, nesse sentido “a educação surge como um trunfo indispensável para que a humanidade tenha a possibilidade de progredir na consolidação dos ideais da paz, da liberdade e da justiça social” (Delors, 2010, p. 5).

Dessa forma a escola e o profissional da educação precisa desenvolver uma prática interativa, participativa, solidária, fruto da construção coletiva dos diferentes segmentos que atuam nesse ambiente, favorecendo o máximo desenvolvimento das potencialidades dos educandos e promovendo, acima de tudo a formação do cidadão consciente e transformador da realidade que o cerca.

Partindo desta realidade, na alínea seguinte apresentar-se-á uma breve visão dos desafios e tendências da educação do sec. XXI.

1.1 A globalização, as tecnologias da informação, o emprego e a educação: tendências e desafios

O atual momento de expansão do capitalismo em escala global tem algumas marcas específicas. A aceleração da automação da produção somada à rapidez dos processos de

comunicação, os quais possibilitam afetar de forma imediata o mercado financeiro, permitem a troca instantânea não mais de mercadoria, nem de moeda física, mas de informação.

Na sociedade globalizada a informação é considerada essencial para o desenvolvimento do indivíduo e da sociedade, ela é vista como um recurso redutor de incertezas e se considerada de maneira ampla é a matéria-prima e o produto para o processo de produção do conhecimento. Segundo Lévy (2011) a informação e o conhecimento passaram a ser fontes de produção de riquezas, e conseqüentemente, bens econômicos primordiais para o desenvolvimento.

O que caracteriza o processo de globalização na fase atual é a revolução tecnológica informacional o que para Castells (2006) pode ser denominado de sociedade em rede. Pois na sociedade globalizada as redes de comunicação digital são a coluna vertebral da sociedade e a comunicação em rede transcende fronteiras e se constituem em redes globais.

As tecnologias da informação transformaram o mundo em uma verdadeira aldeia global. A informação circula com mais facilidade, num curto espaço de tempo. Já não são necessários grandes esforços para encontrá-la. Cada vez mais, eventos, fenômenos e fatos que ocorrem em vários lugares do mundo são divulgados de forma quase simultânea (GASQUE, 2012).

Vamos começar com uma simples declaração: A fusão da globalização e da revolução da Tecnologia da Informação, que coincidiu com a transição do século XX para o XXI, está mudando tudo: trabalho, indústria, serviços, instituição hierárquica. Está criando novos mercados e nova economia, bem como rivalidades políticas da noite para o dia. Tal fusão tem aumentado o nível da habilidade que uma pessoa precisa para obter e manter qualquer bom trabalho, enquanto que ao mesmo tempo está aumentando a competição global para cada um desses trabalhos. Ela tem feito a política mais transparente, o mundo mais conectado, ditadores mais vulneráveis e indivíduos e pequenos grupos mais empoderados. (Friedman & Mandelbaum, 2011, p. 55).

Há uma grande abstração da troca. A fluidez do mercado e das transações econômicas, somada a instantaneidade das informações, demanda a formação de novas habilidades dos profissionais em todas as frentes de trabalho sob o risco de perderem seus empregos. Esta nova ordem dispensa parte da força e cria novas áreas de negócio através de produtos e serviços de valor acrescentado. A globalização da economia, sob a lógica do neoliberalismo, atualmente produz o terror pela ameaça do desemprego para os ainda empregados, e a crescente exclusão econômica e social da maioria da população.

A pressão sobre os trabalhadores começa com o fato de que a combinação da Grande Recessão, a hiper-aceleração e a hiper-conexão do Mercado global está estimulando companhias a se tornarem mais produtivas, produzirem mais produtos e serviços por menos dinheiro com menos trabalhadores. Isso explica o porquê, apesar da recessão, de a produtividade norte-americana, os lucros corporativos e o desemprego terem subido ao mesmo tempo. Companhias estão aprendendo a fazer mais com menos, assim trabalhos antigos estão desaparecendo e trabalhos novos estão sendo feitos por máquinas e microchips. (Friedman & Mandelbaum, 2011 p. 70).

O trabalhador operário formado nos moldes fordistas está praticamente ultrapassado. Todo o trabalho repetitivo, mecânico e rotineiro foi substituído nessa nova fase do capitalismo, por um trabalho mais diferenciado, criticamente elaborado e tecnologicamente desenvolvido, exigindo um novo trabalhador, conectado aos novos mercados e novas formas de produção no mundo em constante mudança e criação de novos produtos e mercados.

Eles estão procurando por trabalhadores que possam pensar criticamente, lidar com tarefas complexas e não rotineiras e trabalhar colaborativamente com equipes localizadas em escritórios ou em qualquer parte do globo. E isso é apenas para conseguir uma entrevista de trabalho. Está correto. Os empregadores que nós entrevistamos consideram todas aquelas habilidades como “mesa de apostas”, apenas para entrar em um novo trabalho. Eles também esperam que todos os trabalhadores que eles contratarem para pensar em si mesmos nos limites do que nós chamamos de “criadores criativos” ou “servidores criativos” – possam não apenas realizar suas tarefas complexas, mas também realçá-las, e até mesmo reinventar aquelas que tragam algo extra. Ao ouvir o que esses empregadores dizem, e o que eles estão procurando nos empregados, podemos entender a urgência da necessidade de adaptar nosso sistema educacional para competir e prosperar nesse mundo hiper-conectado. (Friedman & Mandelbaum, 2011, p. 78).

Essa realidade impõe a necessidade de uma formação global, que consiga levar o indivíduo à compreensão dos fenômenos produzidos pelo processo de globalização e da circulação instantânea da informação, ajudando-o a construir novas habilidades para conquistar e se manter em um posto de trabalho e se sobressair na sociedade globalizada.

Formar esse novo trabalhador pressupõe uma nova educação. A educação é hoje para o cidadão um direito e uma necessidade para se conquistar uma condição de vida digna, com um padrão razoável de consumo. Para realizar uma formação de qualidade é necessário formar jovens críticos, responsáveis e criativos, capazes de solucionar problemas na adversidade. E isso é possível a partir de uma educação voltada para o aprender a aprender, que visa contribuir para o desenvolvimento de habilidades e competências cognitivas, para formar cidadãos críticos capazes de sobressair diante dessa sociedade (GASQUE, 2012).

O profissional formado nessa concepção não é apenas um técnico, um especialista, mas um ser humano sem fronteiras, crítico, participativo, consciente de seu papel na sociedade democrática, conectado ao mundo por meio das tecnologias da informação e ciente das demandas que emanam desse novo modelo de organização societária em que se pode vivenciar experiências infinitas numa tela de computador.

1.2 Organização escolar: o caráter administrativo e pedagógico da gestão escolar

Desde meados da década de 60 que, no Brasil, estudiosos como Lück (1997), Libâneo (2004, 2012), Paro (2002, 2008, 2016), têm se debruçado sobre as questões da administração escolar, com ênfase na organização e na gestão. Esses autores consideram que estas atividades constituem as condições e meios adequados para alcançar os objetivos educacionais propostos, bem como contribuem para a melhoria do desempenho das atividades tanto administrativas como pedagógicas. A escola é uma organização e para Chiavenato (1989, p.3)

As organizações são unidades sociais (e, portanto, constituídas de pessoas que trabalham juntas) que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser o lucro, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer etc. Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro de organizações.

Dessa forma a escola é entendida como uma unidade social que reúne pessoas que interagem entre si para atingir aos objetivos propostos. O que demonstra que tanto o ensino, quanto a administração das escolas deve ser executada da forma mais racional e eficiente possível, com uma gestão profissional e inovadora, apta a enfrentar os desafios que se colocam.

Entretanto, é preciso considerar que em educação, estamos tratando de seres humanos em formação, que tem necessidades, sentimentos, desejos, valores subjetivos e que exigem a coordenação das forças de muitas pessoas com sensibilidade para compreender que o educar não é um ato mecânico, submetido ao controle do tempo e das circunstâncias, mas uma atividade essencialmente humanizada que depende de inúmeros fatores não mensuráveis para a sua concretização.

Nesse caso devemos considerar que a escola se difere da empresa, pois ela tem um papel explícito que é possibilitar o “desenvolvimento de propriedades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades,

procedimentos, atitudes, valores), para se tornarem cidadãos participativos na sociedade em que vivem” (Libâneo, Oliveira & Toschi 2012, p. 419). Diante da importância da escola na sociedade é visível a necessidade de se realizar uma gestão que contribua para o cumprimento desse papel.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012 p. 411) organização e gestão referem-se ao “conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas”.

Paro (2008) partilha esta concepção de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) no entanto ao invés de utilizar o termo organização escolar ele adota o termo administração escolar, baseando sua definição de administração escolar em dois conceitos, o da racionalização dos recursos e a coordenação do esforço coletivo. A racionalização é compreendida como a utilização racional dos recursos materiais e conceituais, e a coordenação do esforço coletivo diz respeito ao emprego do esforço coletivo para atingir os objetivos da escola.

A escola deve administrar racionalmente e de forma interdependentes os recursos objetivos, e tudo o que envolva o processo de produção pedagógica: sala de aula, os materiais didáticos, recursos financeiros, administração do pessoal envolvidos com esses recursos, etc.

Ao mesmo tempo tudo isso deve ser feito com a mesma eficiência que uma empresa busca alcançar seus propósitos por meio de todo esforço humano coletivo da organização, porém, ciente da complexidade e da imprevisibilidade das características desses sujeitos e de suas ações que não se restringem apenas a ação do trabalho, como nas relações dentro do ambiente das empresas ou organizações.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) existem algumas características que reforçam a ideia de que a qualidade do ensino depende da organização escolar, da estrutura física, das condições de funcionamento e as relações entre os alunos, professores e funcionários da escola. Sendo algumas das características

- Professores preparados não em termos estáticos, mas dinâmicos;
- Bom clima de trabalho;
- Disponibilização de condições físicas e materiais, de recursos didáticos, de biblioteca e outros, que propiciem aos alunos oportunidades concretas para aprender;

- Organização de currículos com conteúdos direcionados às necessidades educacionais e do mercado;
- Disponibilidade da equipe para aceitar inovações.
- Atuação constante da direção e da coordenação pedagógica na articulação para trabalho multidisciplinar de todos os professores (Libâneo, Oliveira & Toschi (2012).

É por meio deste tipo de administração que a escola obterá bons resultados no ensino aprendizagem, o que resultará em alunos bem sucedidos em suas aprendizagens. Paro (2008) compreende que em termos de educação os conceitos de administração e gestão são termos equivalentes, visto que todo tipo de mediação, seja na administração de atividades meio, como também na administração de atividades fim, dizem respeito a gestão das organizações como um todo. Isso significa que a gestão não se restringe apenas às atividades de natureza administrativa, mas também ao processo de ensino aprendizagem.

Como uma prática que influencia diretamente a atividade fim a administração precisa voltar seu olhar para as reais necessidades do processo educativo, sob pena de atuar fora do contexto a que se propõe, considerando a natureza da instituição educativa. Por isso a gestão abrange muito mais do que processos burocráticos e formais que se fazem no cotidiano da escola, mas acima de tudo precisa compreender a natureza do trabalho pedagógico que nela se realiza para que sua atuação contribua diretamente com a melhoria do ensino e da aprendizagem que são os objetivos maiores de uma instituição de ensino (Paro, 2010).

Lück (1997) também afirma que o trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo realizado a partir da participação dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar para a construção de um bem comum, que é a oferta de um ensino de qualidade que contribua para formação de cidadãos críticos.

Nesta perspectiva, a organização e a gestão da escola vão além das suas questões administrativas e burocráticas, e são mais abrangentes que administração de uma empresa, pois seu objetivo é a educação e formação de pessoas com o foco na qualidade e não na quantidade, ou seja, na construção de práticas educativas formativas que produzam não uma mercadoria, mas um homem substancialmente melhor, consciente, criativo, autônomo e responsável (Libâneo, 2004, p.30).

Ainda, na concepção de Libâneo (2004) todos os envolvidos na escola são influenciados pelos valores, atitudes, modos de agir e pensar daqueles que nela trabalham e estudam. Seu comportamento é alterado, como também o contexto escolar, constituindo assim, a cultura da escola. Cada escola, em determinado lugar, cultura ou país constrói sua própria lógica organizacional que é definida pelo conjunto de fatores sociais, culturais e

psicológicos que interferem na forma de agir da organização e do comportamento das pessoas. A escola em especial existe para qualificar as pessoas, para melhorar as competências, curiosidades, cultura e integração social. A educação consiste nessa formação de novos hábitos, valores e práticas que se constroem com vista ao bem comum, na vida em coletividade e na melhoria das condições de vida de cada homem, mulher, criança e jovem.

Por isso, é importante compreender a administração como mediação, superando práticas de centralização de poder dada a figura do diretor da escola e a dicotomia entre atividades administrativas e pedagógicas. Tais práticas ocultam a integralidade entre essas áreas, que na maioria das vezes acaba “encobrendo o caráter necessariamente administrativo de toda prática pedagógica e desconsiderando as propriedades pedagógicas da prática administrativa quando se refere especificamente à educação.” (Paro, 2008, p.766).

Nesta perspectiva o termo organização e gestão de Libâneo (2004) vai além, demonstra a existência de um currículo oculto, conceitos, práticas e experiências que não estão explícitas nos conteúdos didáticos. De tal modo que toda a vivência na escola é carregada de conhecimentos e valores, não só a vivência da sala de aula é formativa, mas toda a experiência que se realiza no interior e no exterior da instituição escolar.

Nesse sentido, a gestão se torna uma experiência formativa em diálogo permanente com o pedagógico, que pode se constituir como uma experiência que ultrapasse os muros da escola, como uma vivência que forma não apenas para o conhecimento dos conteúdos acadêmicos, da formação técnica para o trabalho, mas, sobretudo para a formação, para a cidadania, que consideramos uma formação qualitativamente superior do ponto de vista da autonomia, responsabilidade e liberdade, pressupostos que aprofundaremos no tópico a seguir ao tratarmos da gestão democrática da escola pública: caminhos para a qualidade do ensino.

1.3 A gestão democrática: caminhos para a qualidade do ensino

Paro (2010) chama a atenção para importância da organização e gestão das instituições de ensino levando-se em consideração que todas as atividades da escola, desde as de natureza administrativa até a pedagogia desenvolvida tem um significado administrativo que é realizar e utilizar bem os recursos para atingir o seu fim. Nessa perspectiva a unidade de ensino deverá buscar soluções próprias para seus problemas, adequadas às suas necessidades, considerando que “a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridades do sistema educacional” (Lück, 1997, p. 14).

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (Lück, 1997, p.1).

Essa experiência de participação nas decisões coletivas não é algo natural em nosso cotidiano. Somos uma sociedade extremamente dependente e heterônoma, acostumados desde a origem a uma política coronelista¹, vivenciamos poucas oportunidades de participação democrática. Após um longo período ditatorial, lentamente estamos construindo possibilidades de gestão democrática em nossas instituições e ainda carregamos o ranço das práticas de subserviência e autoritarismos que ainda permeiam as relações políticas na sociedade brasileira

Adotar uma gestão democrática é possibilitar situações onde a comunidade escolar participe dela efetivamente, oferecendo cada um dentro de suas possibilidades contribuições tanto ao processo de formação dos alunos, quanto a melhorias para a escola e para a existência em sociedade. Vivemos uma sociedade que ainda não construiu sua autonomia em termos de experiência democrática, Essa experiência de participação somente se validará se houver uma formação que vá além dos conteúdos programáticos, uma formação verdadeiramente autônoma que promova a prática da cidadania e da conscientização do papel social que nos compete mediando pensamento e realidade, teoria e prática, concepção e ação, na construção de um projeto efetivo de democracia.

¹ O coronelismo no Brasil se constituiu como uma prática de cunho político-social, própria do meio rural e das pequenas cidades do interior, que floresceu durante a Primeira República 1889-1930e que configura uma forma de mandonismo em que uma elite, encarnada emblematicamente pelo proprietário rural, controla os meios de produção, detendo o poder econômico, social e político local.

Acreditamos assim que uma educação de qualidade não é aquela que se limita a formar quadros de excelência para um novo ciclo de competitividade no mercado econômico, esse é um objetivo importante na formação, mas, não é o tudo. Ao contrário, a educação de qualidade é radicalmente emancipatória, contribui para que o indivíduo que se afirma enquanto sujeito ser-pessoa, cidadão capaz de pensar e agir de forma ativa no local de trabalho e na sociedade.

Esse é o desafio que se põe para as instituições de ensino, superar a compreensão de que educação é mera transmissão dos conteúdos, disciplinamento do corpo e das mentes. Ao contrário, educação é feita do debate político de ideias, conceitos, valores que são postos como únicos e verdadeiros. É o questionamento crítico de tudo que existe enquanto prática social. Educação de qualidade não é aquela que impõe uma visão de mundo, mas que mostra os limites de tudo que está posto como verdade, ensina o aluno a pensar, a questionar, a dar sua opinião, a participar e assumir coletivamente as decisões tomadas pelo grupo considerando o bem de todos e não apenas de cada um.

A qualidade educacional que almejamos está diretamente relacionada com a gestão democrática, somente pela experiência da participação o aluno pode se perceber como cidadão, sentir-se integrado ao todo social, compreendendo que deve contribuir com suas ações, suas opiniões e sua participação em todas as áreas em que seu interesse ou vontade seja levado em consideração. É o que compreendemos enquanto qualidade social da educação, que significa a inter-relação entre qualidade formal, aquela baseada no conhecimento e na ampliação de capacidades cognitivas e a capacidade de se relacionar no mundo, considerando a dimensão do outro.

Assim, buscar a qualidade em qualquer instituição significa trabalhar com seres humanos para ajudá-los a se construírem como sujeitos atuantes, que trabalham, produzem, mas, que também, pensem, questionem e assumam a vida social de forma democrática, participativa e responsável. Esse é o desafio que se põe para nós a cada dia como instituição educativa que busca a superação da experiência antidemocrática que se deu no período entre 1964 a 1985

Capítulo II

1 Componente empírica

Nesse ponto são apresentadas as decisões, os métodos e apontados os caminhos selecionados na busca do conhecimento. Diante disso, ao propor uma pesquisa de natureza científica o pesquisador deve estabelecer a metodologia para a realização do estudo, apresentando as técnicas adotadas e o porquê de suas escolhas e abordagem metodológica.

Toda a metodologia é estabelecida a partir do problema de pesquisa, que é a pergunta chave para a realização do estudo: A gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a qualidade do projeto de ensino da instituição? E os seguintes objetivos específicos:

- Perceber se a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia propicia o diálogo entre docentes, técnicos administrativos, alunos e a comunidade local;
- Identificar de que forma a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a melhoria da qualidade do Ensino ofertado;
- Mensurar o desempenho acadêmico dos alunos egressos do ensino médio do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia.

Esta pesquisa, de abordagem teórica e empírica utiliza o paradigma indutivo para a compreensão dos fenômenos investigados. Além disso, para responder ao problema de pesquisa proposto utilizamos técnicas de pesquisa qualitativa. Segundo Lakatos e Lakatos (1995, p. 268) a pesquisa qualitativa “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”.

O estudo de caso foi o método escolhido para essa pesquisa. De acordo com Ludke e André (2017) o estudo de caso é o estudo de um caso específico, sendo o caso sempre bem definido e considerado como uma unidade dentro de um sistema mais amplo. Diante disso, a proposta dessa pesquisa foi realizar um estudo de caso para investigar a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia buscando os elementos empíricos para a compreensão das inter-relações entre a administração IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia e o trabalho de formação de seus alunos. Procurando entender de que forma ou quais os impactos da gestão educacional na qualidade do ensino ofertado. Para obter respostas para esses questionamentos a pesquisa foi estruturada em etapas, as quais são descritas abaixo.

Antes de realizar a coleta de dados propriamente dita realizou-se uma revisão bibliográfica utilizando-se diversas fontes e diversos autores que possibilitaram a construção da fundamentação teórica acerca das implicações da gestão e a qualidade do ensino como estão explícitas no capítulo I.

1.1 Coleta de dados

A entrevista e o questionário foram os instrumentos de coleta de dados utilizados para a compreensão do objeto investigado no intuito de obter respostas para os objetivos propostos.

Tendo em vista que essa pesquisa envolve seres humanos foi necessário a aprovação pelo Comitê de Ética do IFG, dessa forma foi elaborado um Termo de Livre e Esclarecido de ciência no qual foram expostos aos participantes os objetivos da pesquisa, os procedimentos da pesquisa e as garantias de confidencialidade. Sendo ainda facultada aos participantes a decisão de participar ou não da pesquisa. Os instrumentos de coleta de dados são descritos abaixo.²

1.1.1 Entrevistas

A entrevista segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 338) “é definida como técnica utilizada pelo pesquisador em que ele se põe frente a frente como o investigado e lhe faz algumas perguntas, objetivando recolher os dados de que precisa para a realização da pesquisa”. As entrevistas devem ser construídas de forma a permitir a obtenção de dados que respondam aos objetivos propostos, elas podem ser estruturadas ou semiestruturadas.

As entrevistas foram realizadas com sete gestores do IFG – Câmpus Aparecida de Goiânia que atuam em diferentes frentes na atual gestão, a saber:

- Direção Geral;
- Coordenação de Recursos Humanos e Assistência Social;
- Coordenação de Administração e Tecnologia da Informação;
- Departamento de Áreas Acadêmicas;
- Coordenação de Apoio Acadêmico e Apoio ao Ensino;

²O Termo de Livre e Esclarecido de ciência está disponível no apêndice C

- Gerência de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão e
- Gerência de Administração.

Esse instrumento de coleta de dados foi utilizado com o intuito de verificar junto aos gestores como eles desempenham a gestão no IFG – Câmpus Aparecida de Goiânia. Além disso, escolheu esses gestores por considerar que ambos os cargos estão no mesmo nível hierárquico, estando abaixo apenas da direção geral. Conforme o organograma institucional a seguir:

Organograma do Câmpus Aparecida de Goiânia

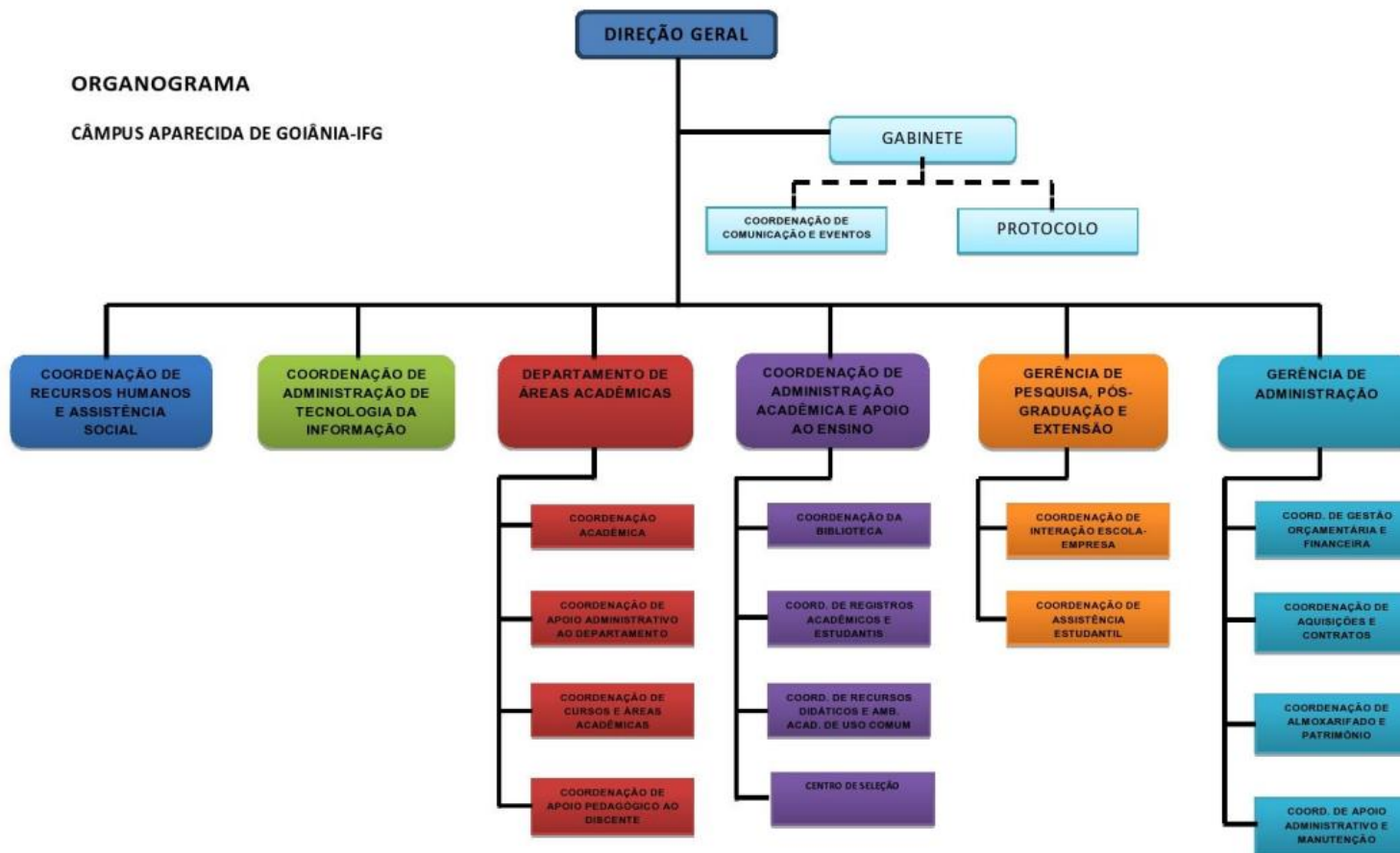


Figura 1 - Organograma do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia

Fonte: Instituto Federal de Goiás/Câmpus Aparecida de Goiânia (<http://ifg.edu.br/aparecida/estrutura-organizacional?showall=&start=7>)

A entrevista utilizada foi do tipo estruturada, assim o pesquisador seguiu um roteiro composto por dez questões que foram feitas para os gestores. Além disso, a entrevista foi dividida em blocos no qual cada bloco visava obter respostas para os objetivos propostos nessa pesquisa.

Questão de partida: a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a qualidade do projeto de ensino da instituição?		
<u>Bloco</u>	<u>O que se pretende averiguar</u>	<u>Instrumento de coleta de dados</u>
1º	Objetivo Caracterizar o perfil dos gestores do IFG Câmpus Aparecida de Goiânia	Questões: 1. Qual a sua formação? 2. Quanto tempo você atua na gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia? 3. Quais as suas atribuições na função que ocupa?
2º	Objetivo Específico 1 Perceber se a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia propicia o diálogo entre docentes, técnico administrativo e a comunidade local.	Questões: 4. Qual a estrutura da gestão no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia? 5. Para você em que se baseia uma boa gestão numa Instituição de Ensino? 6. De que forma a gestão realiza o diálogo entre os docentes, técnicos administrativos e a comunidade local?
3º	Objetivo Específico 2 Identificar de que forma a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a melhoria da qualidade do Ensino ofertado.	Questões: 7. Como são tomadas as decisões na gestão em que atua? 8. De que forma a gestão administrativa se relaciona com a gestão pedagógica no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia? 9. Que relações você consegue estabelecer entre a gestão e o ensino ofertado na instituição? 10. De que maneira a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a melhoria da qualidade do Ensino ofertado?

Quadro 1 - Perguntas da entrevista e objetivos propostos.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 20 e 30 de julho no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia e a análise delas são apresentadas no capítulo seguinte.

1.1.2 Questionário

Lakatos e Lakatos (2017, p. 322), definem o questionário “como um conjunto de perguntas previamente elaboradas que, diferentemente da entrevista, deve ser respondido por escrito e enviado ao pesquisador”. Este tipo de instrumento de coleta de dados pode ser composto por perguntas abertas e fechadas. Em nossa pesquisa, optamos pelas questões fechadas por atender melhor aos nossos objetivos

O questionário foi aplicado para os servidores no intuito de verificar como eles percebem a gestão. E a partir das respostas dos servidores foi possível comparar e analisar a gestão que tem sido adotada.

O IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia tem cento e vinte e cinco servidores que compõe o quadro funcional, sendo setenta e sete docentes e quarenta e oito técnicos administrativos. Para os quais foram encaminhados os questionários.

Este instrumento foi composto por dez questões fechadas divididas em blocos, tal como nas entrevistas, como podemos observar no quadro abaixo³.

O questionário foi elaborado e enviado por meio da ferramenta eletrônica do Google, conhecida como Google Forms. O Google Forms é uma ferramenta gratuita para aqueles que possuem uma conta no Google e permite a elaboração de questionários e tabulação de dados. O questionário foi enviado no dia 12 de julho de 2018 e ficaram disponíveis para ser respondidos até o dia 26 de julho de 2018. Os resultados obtidos estão no capítulo dos resultados.

³ O questionário com as perguntas e respostas pode ser visto no Apêndice B

Questão de partida: a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a qualidade do projeto de ensino da instituição?		
<u>Bloco</u>	<u>O que se pretende averiguar</u>	<u>Instrumento de coleta de dados</u>
1º	<p>Objetivo</p> <p>Caracterizar o perfil dos servidores do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia</p>	<p>Questões:</p> <p>1. Qual o cargo que você ocupa no IFG – Câmpus Aparecida de Goiânia?</p> <p>2. Você ocupa alguma função de gestão no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia?</p>
2º	<p>Objetivo Específico 1</p> <p>perceber se a gestão do - IFG Câmpus Aparecida de Goiânia propicia o diálogo entre docentes, técnico administrativo e a comunidade local.</p>	<p>Questões:</p> <p>3. Existe diálogo entre o conjunto de servidores (docentes e técnico-administrativos), a comunidade local e a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia?</p> <p>4. A forma de funcionamento e organização da gestão tem possibilitado a participação de todos nos processos decisórios do IFG Câmpus Aparecida de Goiânia?</p>
3º	<p>Objetivo Específico 2</p> <p>Identificar de que forma a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a melhoria da qualidade do Ensino ofertado.</p>	<p>Questões:</p> <p>5. Você considera boa, a gestão realizada no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia?</p> <p>6. Os gestores do IFG - Câmpus Aparecida tem desenvolvido boa capacidade de liderança e prática de gestão participativa?</p> <p>7. Existe boa articulação entre a gestão administrativa e a Pedagógica do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia?</p> <p>8. A gestão Administrativa do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a qualidade do processo de ensino e aprendizagem?</p> <p>9. A estrutura organizacional e a metodologia do ensino ofertado pelo IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia têm contribuindo para motivar os alunos em sua aprendizagem?</p> <p>10. O coletivo escolar (professores, técnicos administrativos e gestores) tem contribuído para a formação do aluno?</p>

Quadro 2 - Perguntas do questionário

1.1.3 Dados do Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM

O Exame Nacional do Ensino Médio - Enem tem como finalidade principal a avaliação do desempenho escolar e acadêmico ao final do Ensino Médio. O exame é realizado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e Ministério da Educação (MEC), os resultados dele podem ser utilizados para constituição de parâmetros para a auto-avaliação do participante, como também se constitui como mecanismo para acesso à Educação Superior, ofertados principalmente pelas Instituições Federais de Educação Superior, permitindo o acesso do participante aos programas governamentais de financiamento ou apoio ao estudante de baixa renda (BRASIL, 2018).

O Enem é realizado anualmente e é um instrumento que identifica o nível de ensino dos estudantes brasileiros e disponibiliza em sua página oficial as médias individuais dos alunos, as médias por escola e a média nacional obtida no exame.

Tendo em vista a questão problema, a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a qualidade do projeto de ensino da instituição? Foi importante obter os dados das três categorias do campus, os gestores, os servidores e os alunos. Sendo então as médias obtidas pelos alunos egressos do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia os dados escolhidos para representar a categoria dos alunos e para responder ao objetivo de mensurar o desempenho acadêmico dos alunos egressos do ensino médio do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia no Enem.

Decidiu-se verificar a média obtida pelo IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia nos anos de 2014, 2015 e 2016 e comparar essas médias com as médias nacionais no intuito de verificar como tem sido o desempenho dos alunos IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia e consequentemente a qualidade do ensino ofertado por essa instituição.⁴

⁴ Nesta pesquisa, por motivos temporais, decidiu-se não auscultar o tecido econômico para esta investigação. Nosso estudo se limitou aos dados obtidos apenas do ponto de vista pedagógico, reconhecemos essa limitação no trabalho e espera-se buscar uma compreensão mais profunda dando continuidade a este projeto em estudos futuros.

1.2 Análise dos dados

Para responder aos objetivos específicos utilizamos três instrumentos de coleta de dados, sendo o primeiro a entrevista com os gestores, o segundo os questionários aplicado aos servidores (docentes e técnicos administrativos) e o terceiro as médias obtidas no Enem pelos alunos.

No capítulo seguinte são apresentados os dados obtidos em cada um dos instrumentos, no entanto para conseguir responder ao problema de pesquisa realizou-se a triangulação dos dados.

Zappellini e Feuershütte (2015, p 246) entende a triangulação como “um procedimento que combina diferentes métodos de coleta e de análise de dados, diferentes populações/sujeitos (ou amostras/objetos), diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos no tempo, como propósito de consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado”. Dessa forma a triangulação consiste em analisar os dados coletados em cada um dos instrumentos e cruzar esses dados para obter respostas para os objetivos propostos e conseqüentemente responder ao problema de pesquisa.

1.3 O estudo de caso no IFG

Os Institutos Federais são unidades de ensino especializados na oferta de educação profissional, tecnológica e gratuita em diferentes modalidades de ensino. Foram criadas com o intuito de formar e qualificar profissionais para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisas e promover o desenvolvimento tecnológico. Suas intervenções se dão nos territórios por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão com o objetivo de promover o desenvolvimento local e regional, além de atuar na perspectiva inclusiva, atendendo aos que possuem necessidades especiais em todos os seus níveis (Lei 11.892, 2008).

Estas instituições federais têm-se valido de uma experiência centenária na promoção da Educação Profissional e Tecnológica firmando-se enquanto política pública capaz de intervir nas relações sociais, na esfera de poder em favor de uma sociedade mais justa e democrática, contrapondo-se, às vezes, ao caráter pragmático e circunstancial, das orientações do Governo. Isto as torna capazes de tecer, em seu interior, propostas de inclusão social e de construir, “por dentro delas próprias, alternativas pautadas nesse compromisso com a sociedade” (Pacheco, 2011, p. 19).

Historicamente os Institutos Federais surgem a 23 de setembro de 1909, quando o Presidente do Brasil, Nilo Peçanha, assina o Decreto nº 7.566 que cria em diferentes unidades federativas, Escolas de Aprendizes Artífices vinculadas ao Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, destinadas ao ensino profissional primário gratuito aos filhos da classe operária, reconhecidos como humildes, pobres e desvalidos. A intenção dessas escolas era afastá-los da marginalidade e inseri-los no mercado de trabalho.

Nesse contexto é criado em 1909, a Escola de Aprendizes Artífices de Goiás, na capital Vila Boa, antiga capital de Goiás. Inicia-se com a oferta de cursos de Alfaiataria, Selaria, Ferraria e Marcenaria em tempo integral com o propósito de oferecer preparação técnica à classe trabalhadora, a fim de retirar os filhos dos pobres das ruas, e, igualmente, atender a demanda do mercado por mão de obra qualificada. Era um período de resistência das velhas oligarquias agrárias no Estado de Goiás, avessas à modernização e ao fortalecimento de uma organização política nacional, o que dificultava a implantação de políticas públicas sociais de desenvolvimento humano como educação e saúde e de forma alargada a toda a população. Essa política coronelista fez com que a escola de Artífice e Aprendizes de Goiás detivesse apenas a função social de educação profissional (Brasil, 2013).

Todavia, os anos de 1930 a 1940 trazem grandes transformações ao país no que se refere à modernização, industrialização e urbanização o que leva o Estado a promover políticas de reestruturação do país em prol de modelo econômico desenvolvimentista, priorizando as indústrias, adotando políticas protecionistas e de planejamento econômico centralizado. Essa situação, contribuiu para que as escolas de Aprendizes e Artífices se transformassem em Escolas Técnicas com a função social de educação profissional. No Governo de Getúlio Vargas em 1930, criou-se o Ministério da Educação e Saúde Pública que estrutura a Inspeção do Ensino Profissional Técnico para supervisionar as Escolas de Aprendizes Artífices que permaneceu até 1934 quando sofre nova alteração transformando-se em Superintendência de Ensino Profissional. Esse período é marcado por grande expansão do ensino profissional para a formação de trabalhadores para a indústria, proveniente do crescimento industrial que carecia de mão de obra qualificada nesse período no Brasil.

Em novembro de 1937 é promulgada pelo então presidente Getúlio Vargas uma nova Constituição do Brasil, nesse documento fica evidente que o governo não tinha o interesse em ampliar o acesso à educação nos seus demais níveis, mantendo a dualidade do ensino ao destinar aos ricos o sistema de ensino em rede privada, enquanto que aos pobres as escolas profissionalizantes. Ainda nesta década, o ensino técnico passa a ser estratégico para o desenvolvimento da economia o que impulsiona a transformação das Escolas de Aprendizes

Artífices em Liceus Industriais ampliando o ensino profissional para outros ramos em diferentes graus.

Em 1942, por meio do Decreto nº 4.127, de 25 de fevereiro deste mesmo ano, os Liceus são transformados em Escolas Industriais e Técnicas (EITs) com o oferecimento de formação profissional em nível equivalente ao secundário, oportunizando aos seus alunos ingressarem no ensino superior em área equivalente à formação. Esse modelo tem sustentação até o ano de 1959, quando passou por nova reestruturação e transformou-se em Escola Técnica Federal (ETFs) que passou a atuar como autarquia usufruindo de autonomia pedagógica, financeira e administrativa (Paiva, 2013).

Segundo Machado, Pires e Barbosa (2015) é nesse cenário que a capital do Estado é transferida de Goiás para Goiânia e com o mesmo propósito aconteceu a transferência da Escola Técnica de Goiás oferecendo cursos profissionalizante em Alfaiataria, Artes em Couro, Mecânica de Máquinas, Marcenaria, Rádio e Comunicações, Tipografia e Encadernação. Apesar dos ventos da mudança terem modificado em parte a estrutura política do estado de Goiás, a educação profissional continuou destinada aos desvalidos, a própria legislação de 1940/50 não permitia o acesso desses alunos dos cursos profissionalizantes à universidade que era destinada à classe média e aos filhos das classes mais abastadas. Esse acesso só se tornou possível em 1953, porém ainda restrito à alguns cursos profissionalizantes e com possibilidades de acesso ainda muito restritas aos filhos das classes trabalhadoras.

Com a instauração do Golpe Militar de 1964 institui-se um governo centralizado, autoritário e tecnocrático, com repercussão em todas as instituições governamentais, afastando o povo das decisões de interesse de todos. Segundo Paiva (2013), esse governo conseguiu se estabelecer graças à euforia do milagre econômico e ao fortalecimento das elites econômicas do país. Essa euforia repercute diretamente na educação com a aprovação da Lei 5.692/71 que altera o ensino médio tornando-o obrigatoriamente profissionalizante em todo território nacional e totalmente voltado para os interesses econômicos e estabelece de forma compulsória o currículo do segundo grau em técnico-profissional, com o propósito de atender a demanda crescente do mercado, ampliando significativamente a oferta de vagas e cursos no ensino das Escolas Técnicas Federais.

De acordo com Machado, Pires e Barbosa (2015) a educação profissional e tecnológica, no período Militar, sofreu várias alterações em suas leis adequando-as às necessidades postas pelo mercado de trabalho. Nesse sentido, o governo de Costa e Silva por meio do Decreto-Lei nº 546/1969 autorizou que as Escolas Técnicas Federais oferecessem cursos de curta duração na área de engenharia da operação. Em 1970, no governo de Medici,

houve um aprimoramento da política de ensino profissional por meio da Lei 5.692/71, que estabelece a obrigatoriedade da profissionalização no segundo grau de todas as redes:

Art. 1º. O ensino de 1º e 2º graus tem por objetivo geral proporcionar ao educando a formação necessária ao desenvolvimento de suas propriedades como elemento de auto realização, preparação para o trabalho e para o exercício consciente da cidadania (Lei nº 5.692/71).

No período de 1974 a 1979, no governo Geisel, acontece uma nova reconfiguração estrutural da Rede de Ensino Profissional com a promulgação da Lei nº 6.545/1978 que transforma as Escolas Técnicas de Minas Gerais, do Paraná e Celso Suckow da Fonseca do Rio de Janeiro em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET). Em Goiás, essa transformação em Centro Federal de Educação Tecnológica de Goiás-CEFET-GO aconteceu em 22 de março de 1999, quando amplia sua função social passando a atuar também no ensino superior (Machado, Pires & Barbosa 2015).

Com a Lei 11.195, de 8 de dezembro de 1994 o Governo Federal lança o primeiro plano de expansão da rede federal de educação com a construção de 60 unidades de ensino, em diversos territórios. Com o mesmo interesse em ofertar cursos de qualificação, técnicos, superior e de pós-graduação adequados à necessidade local e regional, lança-se em 2007 a segunda fase de Expansão de Educação Profissional com o propósito de construir 150 novas unidades totalizando 354 unidades, com cobertura em todas as regiões do país até 2010.

Em 29 dezembro de 2008 foi promulgada a Lei nº 11.892 que transformou o CEFET/GO em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG), ampliando mais uma vez sua função social ao oferecer diversas modalidades de ensino, além de promover pesquisa e extensão. Nesta época contava com diversas unidades, denominadas Unidade Descentralizadas como as de Jataí, Inhumas, Uruaçu, Anápolis, Itumbiara. Atualmente, encontra-se com um total de 14 unidades denominadas Câmpus, acrescidos os Câmpus Luziânia; Câmpus Formosa, Câmpus Aparecida de Goiânia, Câmpus Cidade de Goiás, Águas Lindas; Senador Canedo; Goiânia Oeste.

Diante desse contexto histórico, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia após grandes transformações em seu percurso histórico, chega aos anos atuais, com uma proposta inovadora e desafiadora de gestão. Propõe a participação efetiva de toda a comunidade acadêmica nas decisões coletivas envolvendo todos nas discussões de problemas e de situações que se apresentam no cotidiano da instituição. De acordo com a Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, Art. 9º, cada Instituto Federal é organizado em estrutura

multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada Câmpus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores.

Nessa ordem, o órgão executivo é a Reitoria composta por um Reitor e cinco Pró-Reitores responsáveis pela elaboração da política, ensino, supervisão e controle. As Pró-Reitorias dividem-se em: Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e Pró-Reitoria de Extensão e diretorias sistêmicas necessárias ao bom desenvolvimento funcional de cada campus. (Portaria, 488/2009)

Para atender essa nova realidade o modelo organizacional precisa ser dinâmico, capaz de integrar a estrutura multicampi à Reitoria, de modo a garantir o bom funcionamento dessas instâncias em seus diferentes territórios, e, fundamentalmente, o ensino público de qualidade. Com esse propósito, “o Instituto Federal passa a ser um conjunto de unidades com gestão interdependente entre os campi e a reitoria, integrados por princípios institucionais estratégicos, inclusive projeto político-pedagógico único, com foco na justiça social e equidade” (Fernandes, 2009, p.06).

Objetivando proporcionar espaços democráticos que possibilitem o zelo, a lisura e a transparência em suas ações, o Instituto Federal de Goiás, conta com órgãos supervisores como o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior, a fim de executar corretamente a política institucional, conforme definem os parágrafos, 1º,2º,3º e 4º, artigo 10º, da Lei 11.892/2008.

§ 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.

§ 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.

§ 4º O estatuto do Instituto Federal disporá sobre a estruturação, as competências e as normas de funcionamento do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior. (Lei nº 11.892/2008).

O grande desafio desse modelo dos Institutos, com uma estrutura multicampi, pluricurricular e verticalizada é assegurar uma estrutura de integração sistêmica com a

Reitoria a fim de estabelecer uma comunicação eficiente e rápida nas decisões compatíveis com a função do Instituto Federal.

Nesse sentido, fez-se necessário, uma estrutura que dê apoio e assessoramento ao reitor, além de viabilizar o diálogo e interação da Reitoria com os Câmpus. Tal contribuiu para criação de um modelo de organograma que não perdesse o propósito de uma gestão democrática, participativa e descentralizada.

Compondo essa estrutura o IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia surge como mais uma possibilidade de inserção de jovens e adultos no mundo da cultura, do trabalho e da formação crítica, promovendo a formação do cidadão consciente e participativo que, juntamente com componente técnica prepara para o exercício da cidadania e para a profissionalização, pressupostos de uma educação democrática e de qualidade.

1.3.1 O Câmpus Aparecida de Goiânia

Com objetivo de dar continuidade à expansão e levar o ensino de qualidade às regiões mais carentes, o IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia iniciou seu processo de implantação a partir de 2011 atuando na Região Metropolitana de Goiânia com uma ampla estrutura educacional oferecendo ensino público de nível médio e superior à população do município e adjacentes.

A instituição oferece cursos técnicos Integrados ao Ensino Médio em Tempo Integral, como também na modalidade Educação de Jovens Adultos - EJA e Educação à Distância – EaD e também em nível superior.

Com o propósito de efetivar essa proposta inovadora comprometida com uma sociedade democrática, o Câmpus Aparecida de Goiânia, atualmente, em sua fase de implantação concluída, passou e ainda passa por uma infinidade de desafios no âmbito da gestão tanto administrativa, quanto pedagógica, no sentido de não apenas contribuir com o desenvolvimento econômico e social, mas, sobretudo, com inserção e emancipação do cidadão por meio de uma “gestão democrática da escola pública” (Paro, 2016, p. 21).

Compreendemos que para se construir uma escola democrática e humanizada é indispensável pensar em uma estrutura física e gerencial que proporcione bem-estar a toda a comunidade acadêmica, quadro de servidores capacitados e um ambiente organizacional saudável. Tudo isso faz parte da gestão e acreditamos que interfere diretamente na qualidade da educação oferecida pela instituição.

O Câmpus Aparecida de Goiânia, objeto de estudo de caso desta dissertação, foi planejado, inicialmente, para ser uma Unidade vinculada ao Câmpus Goiânia, porém com a proposta de expansão passou a ser pensado como Câmpus. Sendo projetado em 2009, para atender a demanda crescente da região circunvizinha a capital Goiânia. Iniciou-se a construção em 2010 com a licitação da 1ª etapa, no ano seguinte, em 2011, é formada a equipe de gestão com a nomeação da Diretora Geral, Diretor Administrativo e Chefe de Departamento Acadêmico responsáveis pelo processo de implantação e planejamento das atividades oferecidas na unidade acadêmica.

Para a construção do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia no foi doado pela prefeitura uma área de mais de 93 mil m² com capacidade suficiente para atender ao projeto, cuja proposta era construir uma escola com estrutura apropriada para o ensino tecnológico de nível médio e superior, com amplas salas de aulas, laboratórios, ginásios, auditórios, biblioteca, área administrativa e teatro.



Figura 2 Construção do Câmpus Aparecida de Goiânia bloco A

Fonte: IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia



Figura 3 - Construção do Câmpus Aparecida de Goiânia estacionamento

Fonte: IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia

Diante do prestígio do município em ter uma instituição de ensino federal e qualidade reconhecida socialmente, o Prefeito se empenhou bastante para proporcionar melhores condições de acesso à instituição como asfaltamento das ruas do entorno, iluminação pública, capina na área destinada à construção e adjacências e linha de ônibus coletivo para servir aos alunos e a comunidade local. Destaca-se também a doação de mais de 20 mil m² de área de proteção ambiental, cuja preservação ficou sob a responsabilidade do Câmpus.

Desse modo, em 23 de abril de 2012 o IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia foi inaugurado, com início das aulas, mesmo sem ter todas as condições adequadas e sem estar totalmente construído. O Câmpus ainda, estava em obras, com poucas salas de aulas, biblioteca sem acervo e bibliotecárias, espaço reduzido da área administrativa, poucos servidores administrativos, quadro de professores restrito. Mesmo, diante dessas dificuldades foi ofertado a comunidade local três turmas de Ensino Técnico integrado ao Ensino Médio e em tempo integral nas seguintes áreas de conhecimento: Agroindústria, Edificações e Química.



Figura 4 - Alunos chegam para o primeiro dia de aula no IFG Câmpus Aparecida de Goiânia

Fonte: IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia



Figura 5 - Início das aulas em meio às obras no processo de implantação do Câmpus em 11/04/2013

Fonte: IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia



Figura 6 - Alunos no IFG Câmpus Aparecida de Goiânia

Fonte: IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia

O grande desafio enfrentado logo no início foi o de oferecer uma escola pública de qualidade a diversos níveis e modalidades de ensino, pesquisa e extensão, além de ampliar o acesso da população de baixa renda, nas condições materiais em que nos encontrávamos.

O Câmpus oferece hoje, cursos técnicos integrados ao Ensino Médio em tempo Integral, na modalidade Jovens Adultos oferta os cursos: Técnico em Alimentos e Técnico em Modelagem do Vestuário e no nível Superior temos as licenciaturas em Dança e Pedagogia, ainda o bacharelado de Engenharia Civil.

Desse modo, como unidade de execução da política educacional, cria-se uma estrutura organizacional similar às reitorias capaz de dialogar e integrar os departamentos e a Direção e o corpo discente. Assim no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia a gestão se estrutura basicamente em três frentes de trabalho: administrativa, pedagógica e extensão.

A gerência de gestão administrativa é responsável pelo desenvolvimento das ações de gestão administrativa, de suprimento de bens e serviços relacionadas a administração do campus, busca junto ao Departamento das Áreas Acadêmicas compreender as necessidades imprescindíveis ao processo pedagógico no sentido de subsidiar o trabalho formativo, procurando na medida do possível atender as demandas do Departamento na perspectiva de viabilizar o trabalho dos professores e alunos em suas necessidades no que se refere ao espaço

físico, materiais de apoio, manutenção, equipagem dos laboratórios de pesquisa e suporte tecnológico fundamentais ao bom funcionamento da instituição.

O departamento de áreas acadêmicas é uma instância de criação e transmissão do conhecimento no domínio de uma área ou grupo de áreas de conhecimentos afins, constitui-se como célula base de organização científica, pedagógica além de responder pela oferta de cursos e disciplinas no âmbito de suas áreas de conhecimento. Realiza a gestão das atividades propriamente pedagógicas, lidando mais diretamente com professores e alunos, mediando as necessidades dos docentes e discentes viabilizando a formação dos jovens e adultos nos diferentes níveis de ensino. Esse departamento busca subsidiar o trabalho docente e fornecer o apoio pedagógico necessário à permanência e ao êxito do aluno na instituição. Além dos professores, fazem parte desse departamento, pedagogos, psicólogos e os técnicos em assuntos educacionais que fornecem o suporte para as atividades relacionadas ao ensino.

A gerência de pesquisa, pós-graduação e extensão (GEPEX) é responsável pela implementação das políticas e desenvolvimento das ações relacionadas com a investigação, inovação, pós-graduação e extensão. É uma instância que dialoga tanto com o departamento de áreas acadêmicas quanto com a gestão administrativa do Câmpus, gerando oportunidade à inserção de professores e alunos no mundo da pesquisa científica. Esta intervenção gera a permanência dos alunos na instituição, e, sobretudo, construindo o elo entre o conhecimento e o mercado de trabalho, por meio das parcerias com as empresas e colaboradores para a realização dos estágios obrigatórios como prevê o programa curricular dos cursos ofertados pelo IFG.

Todas essas instâncias administrativas têm como foco a formação dos alunos por meio de sólida fundamentação teórica aliada à prática que garantem uma educação de qualidade que oferece a oportunidade de crescimento pessoal, acadêmico e profissional, conforme, pode se visualizar no gráfico a seguir:

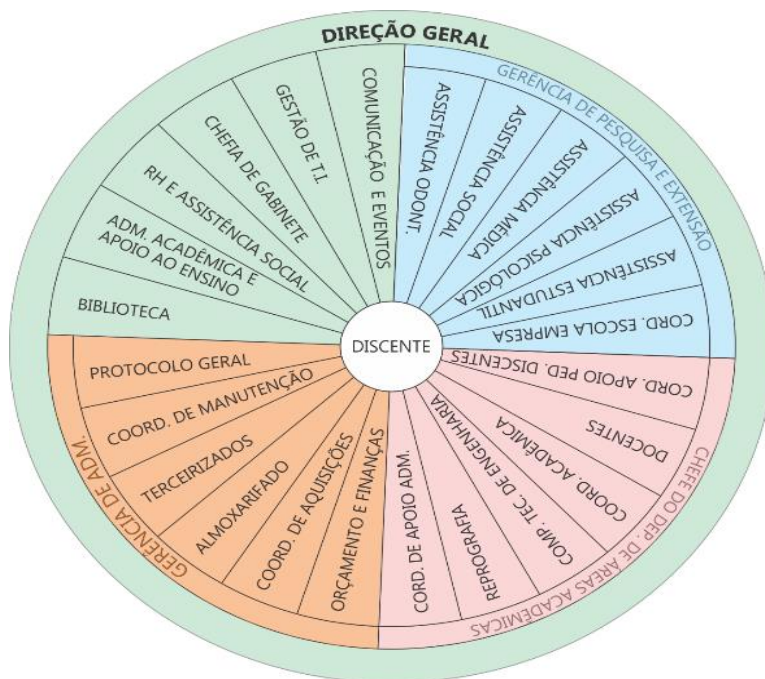


Figura 7 - Instâncias do Câmpus Aparecida de Goiânia

Nota-se que toda a estrutura organizacional está voltada ao atendimento prioritário ao aluno. Busca-se desse modo estabelecer as condições propícias para a formação dos alunos que ingressam no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia.

A gestão por sua vez, se realiza em função do trabalho pedagógico, buscando integrar todas as instâncias subsidiárias ao todo que é a instituição na tentativa de oferecer uma educação qualitativamente melhor aos alunos. Qualitativa do ponto de vista da aquisição dos conteúdos curriculares e, sobretudo, da formação cidadã, entendida como a capacidade de conviver democraticamente em um mesmo espaço, considerando ainda que a necessidade de se fortalecer a experiência da convivência democrática e solidária, que constitui os fundamentos da formação cidadã.

Portanto, compreendemos que o ensino de qualidade não se restringe apenas à transmissão de conhecimento na sala de aula, mas, envolve todo um coletivo de frentes de trabalho que possibilitam a apropriação da cultura enquanto um bem emancipador que pode contribuir para a formação de sujeitos capazes de construir uma sociedade mais justa e democrática. (Coelho, 2003).

Para tanto, é indispensável que a gestão tanto administrativa como pedagógica seja realizada por todos os envolvidos no processo de aprendizado, considerando que no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia os alunos não aprendem apenas os conteúdos propostos na matriz curricular, mas desenvolvem práticas de convivência solidária que se fortalecem no trabalho coletivo que se inicia no interior da sala de aula mas, não se limita a ela, perpassa

todas as instâncias da instituição, constituindo diferentes espaços de formação tão valiosos quanto o aprendizado das matérias curriculares.

Trata-se de um projeto que contribuiu de forma positiva com o desenvolvimento econômico e cultural da região, ampliando o nível de escolaridade da população atendida e promovendo novas possibilidades de inserção no mercado de trabalho por meio da qualificação de jovens e adultos não apenas do ponto de vista do trabalhador apto a atender as demandas do mercado, mas a construção do cidadão consciente de sua responsabilidade social e política no meio em que vive e atua.



Figura 8 - Entrada do IFG Câmpus Aparecida de Goiânia

Fonte: IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia



Figura 9 - alunos ingressantes no primeiro dia de aula em 08/03/2018

Fonte: IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia

Essas imagens mostram o Câmpus com parte de suas obras finalizadas, os alunos têm uma estrutura física que favorece o desenvolvimento das atividades educativas e possibilita a formação nos diferentes espaços de convivência coletiva do Câmpus.

2. Apresentação dos resultados

No intuito de verificar se a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a qualidade do projeto de ensino da instituição realizamos uma entrevista, aplicamos os questionários e obtivemos os dados do Enem. Os resultados são apresentados abaixo.

2.1 Análises das entrevistas com os gestores

A entrevista foi construída com questões voltadas à compreensão dos processos de gestão e suas implicações na qualidade do ensino ofertado na instituição. A sua estrutura apresenta 10 questões, visando obter respostas para os objetivos específicos previamente delineados, que foram divididas em três blocos, conforme apresentado na metodologia.

O primeiro bloco pretendeu caracterizar o perfil dos participantes - perguntas de 1 a 3, o segundo procurou compreender se a intervenção da gestão propicia ou não o diálogo entre docentes, técnico-administrativos e a comunidade local, - perguntas de 4 a 6. O terceiro bloco diligenciou identificar se a gestão tal, como se realiza na instituição, contribui para a qualidade do ensino ofertado, perguntas de 7 a 10.

A primeira pergunta da entrevista objetivava conhecer a formação dos participantes e imediatamente identificamos que dos sete gestores três deles possuem Pós-Graduações, sendo dois *Stricto Sensu* (mestrado e doutorado) e um em *Lato Sensu* (especialização). Os demais gestores (quatro) possuem apenas a graduação.

A segunda pergunta buscou identificar a quanto tempo eles disponibilizam à gestão, sendo que quatro deles atuam na gestão desde a criação do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia (há 6 anos). Dentro desse grupo inclui-se a Direção Geral que foi nomeada pelo reitor para viabilizar o processo de implantação do Câmpus e hoje permanece à frente da gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia há mais de um ano com uma diretora eleita. Ressaltamos que para se realizar a implantação de um Câmpus no IFG a direção é nomeada pelo reitor por cinco anos, após esse período são realizadas eleições para ocupar esse cargo. Os outros gestores têm menos tempo de atuação na gestão entre 2 a 5 anos, no entanto exerciam anteriormente outros cargos com função de coordenação dentro do IFG.

Com o propósito de verificar se os gestores têm conhecimento das suas atribuições inerentes ao cargo que ocupam, a terceira pergunta da entrevista foi sobre quais são as suas atribuições. Com base nas respostas obtidas foi possível identificar que os gestores entrevistados têm clareza de suas atribuições. Isso pode ser percebido, por exemplo, da

conversa do gestor de áreas acadêmicas que descreveu suas atribuições e citou um regulamento que define todas as funções dos cargos do IFG.

“Conforme o Regimento Geral do IFG, em seu Art. 182, as atribuições da Chefia são: I. convocar e presidir o Colegiado do Departamento de Áreas Acadêmicas e o Conselho Departamental; II dirigir, orientar, avaliar e propor ajustes na oferta dos cursos, nos diversos níveis e modalidades da educação profissional do Departamento; III. dirigir, orientar, avaliar e propor ajustes no desenvolvimento de programas e projetos de ensino pesquisa e extensão realizados pelo Departamento; IV. coordenar a elaboração e execução do Planejamento Pedagógico Institucional, no âmbito do Departamento, conforme previsto no calendário acadêmico, sob a orientação da PROEN [...]”(Gestor(a) de áreas acadêmicas).

No segundo bloco de questões da entrevista objetivou-se perceber se a gestão do IFG – Câmpus Aparecida de Goiânia propicia o diálogo entre docentes, técnico administrativos e a comunidade local. Um aspecto importante para o desenvolvimento dessa pesquisa foi identificar qual o ponto de vista dos gestores entrevistados em relação à estrutura de gestão no Câmpus Aparecida de Goiânia. Na quarta questão, dos sete entrevistados seis responderam que a gestão é hierárquica e um não se posicionou. A abaixo transcrevemo-nos um exemplo.

“Na estrutura de gestão do IFG-APA temos a Direção no topo, ligado diretamente a ela temos: Gerencia Administrativa, Gerência do Gepex, Chefia de Departamento e Coordenações: de RH, Administração Acadêmica e Apoio ao Ensino, Tecnologia da Informação”.Coordenação de Administração Acadêmica e de Apoio ao Ensino.

“A estrutura do Câmpus Aparecida de Goiânia se faz hierarquicamente da direção Geral do Câmpus [...]”. (Gestor(a) de áreas recursos humanos e assistência social)

Na questão cinco foi perguntado aos gestores o que na sua perspectiva se fundamenta como uma boa gestão numa instituição de ensino. Todos gestores entrevistados afirmaram que uma gestão de qualidade deve necessariamente ter por base uma gestão participativa e democrática assentada no diálogo, cujas decisões são tomadas coletivamente e de forma participativa.

Essa concepção de gestão pode ser apreendida no discurso de um dos gestores,

“Primeiramente é necessário se ter o objetivo maior de uma instituição de ensino que é o de prestar serviços educacionais com qualidade e universalidade. Utilizar os recursos financeiros e estruturais de forma a otimizar um melhor atendimento aos alunos,

funcionários e comunidade. E exercer uma gestão de pessoas humanizada para estimular todos os funcionários a fazer parte do objetivo da instituição” (Gestor(a) de áreas recursos humanos e assistência social).

Os demais entrevistados complementaram essa visão definindo como uma boa gestão aquela que se preocupa com o bem-estar da equipe, com a transparência na execução dos recursos, ética, e que dialogue com toda a comunidade da instituição e se concentre nos objetivos: as necessidades dos alunos e resultados que obtêm.

Sabendo que a participação de todos os segmentos da escola é indispensável para a realização de uma gestão democrática foi perguntado aos entrevistados, na sexta questão, de que forma a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia realiza o diálogo entre os docentes, técnicos administrativos e a comunidade local. A maioria dos entrevistados explicaram que esse diálogo se constitui nas reuniões do colegiado que acontecem mensalmente como forma de estabelecer e ampliar a participação de todos os envolvidos no ambiente institucional. Observamos assim que a palavra diálogo foi a que mais se destacou nas falas dos gestores.

“A gestão realiza diálogo através de reuniões participativas e *feedbacks*” (Coordenação de Administração Acadêmica e de Apoio ao Ensino).

“O diálogo é realizado através de troca de opiniões e ideias” (Coordenação de Execução Financeira).

“Temos algumas instâncias de participação [...], mas o diálogo normalmente se dá através de reuniões, para tomar algumas decisões sempre que necessário a direção geral convoca os servidores, se for da parte administrativa só convido os servidores administrativo, e se for referente a parte pedagógica convidamos os docentes, os alunos, professores e as vezes os pais. Existe também os órgãos colegiados do Câmpus e do IFG em que pressupõe a participação e representação de todas as categorias. No Câmpus temos o ConCâmpus que é composto pelo diretor geral que é o presidente, pelos representantes dos técnicos administrativos, docentes, comunicada externa, pais e alunos [...]” (Direção Geral).

No terceiro bloco buscamos identificar de que forma a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a melhoria da qualidade do ensino ofertado. Na sétima questão foi perguntado aos gestores se compreendem como são tomadas as decisões na gestão do Câmpus em que atuam. A maioria dos participantes responderam que as decisões são democráticas, pois essas são tomadas depois de reuniões e discussões com a comunidade acadêmica, conforme pode-se observar nas falas abaixo.

“A gestão procura através de reuniões com os gestores e com a comunidade repassar orientações e pedir sugestões e opiniões sobre as demandas que surgem no Câmpus. É bastante recorrido ao Conselho de Câmpus, para tomada de decisões e sempre aberto diálogo com instâncias superiores na Reitoria” (Gestor(a) de áreas recursos humanos e assistência social).

“Quando se tem uma decisão de âmbito interno ela se dá internamente no Concampus, no Colegiado, no Conselho departamental. O diretor geral não tem assento no Conselho Departamental, mas no colegiado do Câmpus ele pode fazer parte e no Concampus também, então nós também aqui no Câmpus fazemos reunião com a equipe de gestão principal e com as áreas. As vezes fazemos um desenho da ideia principal e levamos para esta instância para a decisão ser tomada por toda comunidade” (Direção Geral).

“A maioria das decisões são tomadas observando o que a maioria aprova, porém tem algumas decisões que são impostas” (Coordenação de Execução Financeira).

As respostas demonstram que as decisões são tomadas com base no consenso, nas reuniões coletivas para esse fim, mas apesar disso, podemos perceber também que em alguns momentos as decisões são determinadas pelo Ministério da Educação, que deve ser acatadas pelo reitor, isso porque a princípio na gestão da escola o poder concentra-se em sua pessoa, o qual vivencia uma contradição por ser considerado a autoridade máxima da escola, mas por outro lado ele é um cumpridor das leis e das ordens na escola (Paro, 2016).

Isto demonstra que o diretor possui autonomia limitada uma vez que é necessária a prestação de contas ao órgão superior (Paro, 2008). Libanêo (2018, p.428) também considera que a autonomia das escolas é sempre relativa, visto que não se pode desconsiderar a interferência do Estado, das Secretarias de Educação e as normas do sistema. No caso do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia existe a interferência da Reitoria e também do Ministério a Educação (MEC):

“[...]o Câmpus tem uma autonomia, mas ela é uma autonomia relativa, dentro do Instituto muitas vezes cumpre-se os regulamentos e as normativas que vem da reitoria, por isso quando vem da reitoria apenas cumpre-se. [...]. Quando tem uma decisão para ser tomada de âmbito interno elas são decididas ou no Concampus, ou no colegiado, ou no Conselho Departamento [...]” (Direção Geral).

Todavia, nota-se na fala da Direção Geral que há uma intencionalidade em estimular as práticas participativas no âmbito interno da instituição por meio de representações legítimas de participação, cujo propósito é de transformar a escola em um espaço educativo.

Desse modo podemos perceber como a gestão participativa se torna elemento formativo para todos os que participam da experiência democrática no interior da instituição.

Podemos perceber a partir dos dados obtidos que a gestão tal como se organiza no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a melhoria das condições de ensino assegurando os recursos materiais e pedagógicos necessários ao o bom funcionamento da escola. Esse assunto foi amplamente tratado pelos gestores nas questões 8, 9 e 10 que aprofundaram a sua perspectiva da relação entre a gestão e a qualidade do ensino ofertado na instituição.

Para nós ficou claro o modo como estes gestores percebem essa relação, considerando que todos os entrevistados demonstraram em suas respostas a importância do trabalho realizado pela gestão do Câmpus como fundamental à construção do ensino de qualidade ofertado nesta instituição, por exemplo.

“Um bom ensino está diretamente relacionado com uma boa gestão. O Câmpus Aparecida de Goiânia é referência em qualidade exatamente pelo compromisso da gestão em exercer sua função com responsabilidade, respeito ao bem público, e sentimento de servir ao bem comum” (Gestor(a) de áreas recursos humanos e assistência social).

“A qualidade do ensino é o principal objetivo das diversas instâncias do Câmpus Aparecida de Goiânia. É evidente que pode sim ser melhor, isso é fato! [...] Apesar do contexto político-financeiro para com a educação no país, o IFG, historicamente, preza pela qualidade do ensino. Afirmação esta, de quem foi aluno e hoje é servidor da instituição. Os desafios são colocados, mas os resultados permanecem a traçar resultados positivos. Não apenas os números e dados estatísticos confirmam esta visão. De maneira prática, atuamos no dia a dia da escola e comprovamos a realidade de gestão que preza pela qualidade do ensino” (Gestão de T.I)

“Olha a relação principal é que um não existe sem o outro. Não tem como existir separadamente do outro. Então assim não existe no meu atendimento. Quando acontece alguma cisão, alguma dificuldade de comunicação entre a parte administrativa e a parte acadêmica, quem perde é o aluno é quem perde é a instituição então esse diálogo tem que acontecer” (Direção Geral).

As respostas demonstram que o IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia como instituição de ensino tem avançado no sentido de construir formas democráticas de gestão, que por sua vez, implicam diretamente na qualidade do ensino oferecido aos alunos.

2.2 Análise dos questionários

Com o intuito de confrontar as informações obtidas pela gestão administrativa do Câmpus Aparecida de Goiânia, através das entrevistas, aplicamos um questionário aos servidores que atuam no local, tanto docentes quanto técnico administrativos, que foi dividido em blocos. O primeiro bloco composto pelas perguntas que tinham como objetivo caracterizar os respondentes e o segundo buscou conhecer a visão que os entrevistados tem da gestão e sua relação com o ensino.

Os questionários foram enviados para os 125 servidores do IFG Câmpus Aparecida de Goiânia , sendo setenta e sete docentes e quarenta e oito técnicos administrativos. No entanto obtivemos apenas um total de 78 respondentes, correspondendo a 62,4% do universo. Dos quais 56,4% atuam como técnicos administrativos (44) e 43,6% como docentes (34).

Inicialmente procuramos identificar se os servidores exerciam alguma função de gestão no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia e do total de respondentes apenas 24,4% possuem função de gestão e 75,6% não possuem.

As questões três e quatro, integrantes do segundo bloco do questionário buscavam dados que respondessem ao objetivo específico 1 conforme quadro na metodologia. Esse bloco de perguntas trouxe respostas sobre como a gestão propicia o diálogo no IFG Câmpus Aparecida de Goiânia.

Na questão 3 (gráfico 1) foi perguntado se existe diálogo entre o conjunto de servidores e a comunidade local. Dos servidores que participaram da pesquisa 93,6% consideraram que existe diálogo entre a gestão e a comunidade. Sendo que desse total 43,6% consideraram que esse diálogo existe muitas vezes, 34,6% consideraram que às vezes acontece o diálogo e 15,4% consideram que sempre existe o diálogo. A partir desses dados podemos afirmar que a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia, na visão dos respondentes, atua de forma dialógica com as demais instâncias da instituição e com a comunidade acadêmica

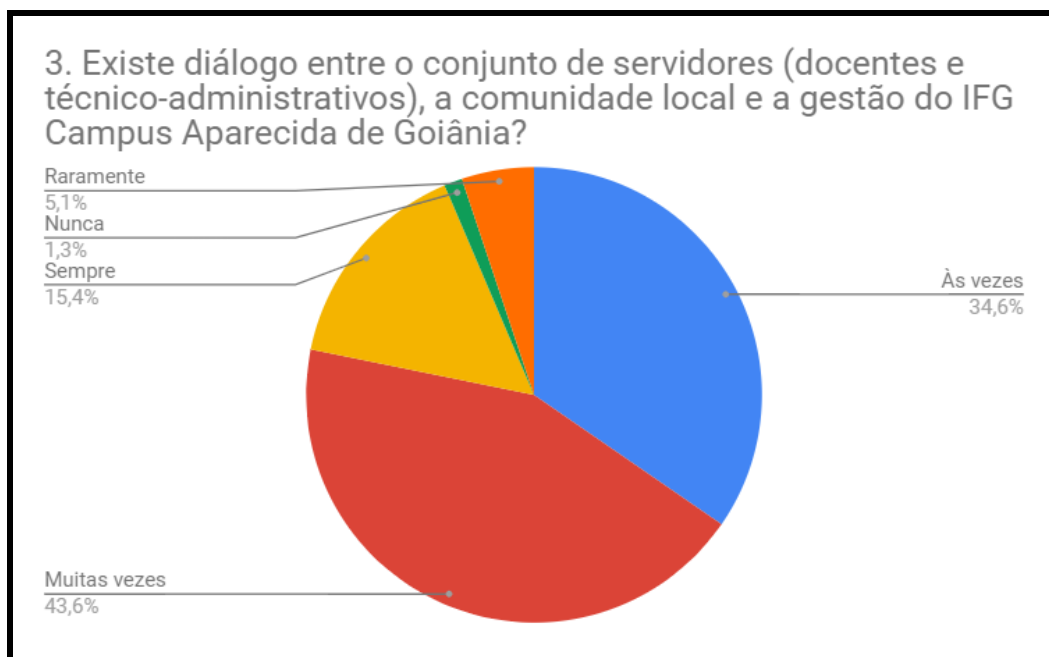


Gráfico 1 - Dados da pergunta 3

Esses resultados apontam para a compreensão de que o projeto de construção de uma gestão participativa e democrática no IFG - Câmpus Aparecida está presente no cotidiano da comunidade acadêmica, considerando que 47,4% dos respondentes, conforme gráfico abaixo, afirmam que a forma de funcionamento da gestão no Câmpus Aparecida, tem possibilitado a participação de todos nos processos de tomada de decisões e que apenas 1,3% dos respondentes considerou nula ou rara a possibilidade de participação nos processos decisórios (gráfico 2).

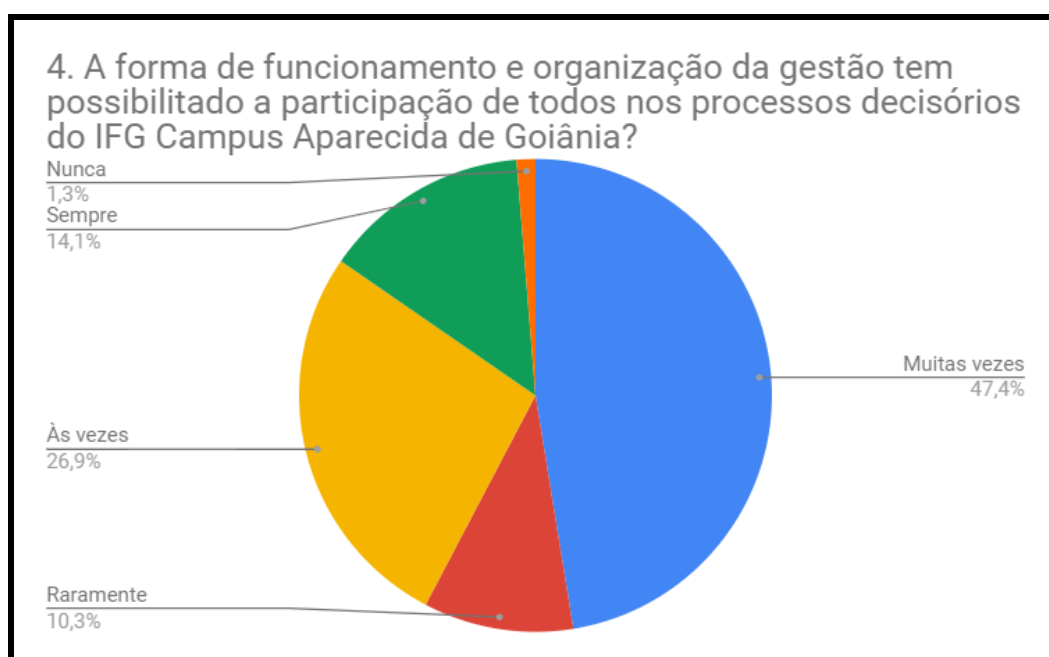


Gráfico 2 - Dados da pergunta 4

O terceiro bloco do questionário foi composto pelas questões 5 a 10 e buscava dados que respondessem ao objetivo específico 2 conforme quadro na metodologia. Esse bloco objetivava identificar como a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a qualidade do ensino ofertado. Para nós é importante conhecer o olhar de cada um sobre o modo como eles veem a gestão, como se dá a articulação entre a gestão administrativa e a pedagógica, sobre a estrutura organizacional adotada e sobre a participação do coletivo escolar na formação do aluno.

Considerando que 74,4% dos respondentes considera boa a gestão realizada no IFG Câmpus Aparecida de Goiânia (gráfico 3), muito se tem a pensar sobre essa informação. Tendo em vista que, 50% responderam que muitas vezes a gestão é boa e para 24,4% é sempre boa, poder-se-á considerar que o esforço de construção de uma gestão participativa tem sido reconhecida pelos servidores.

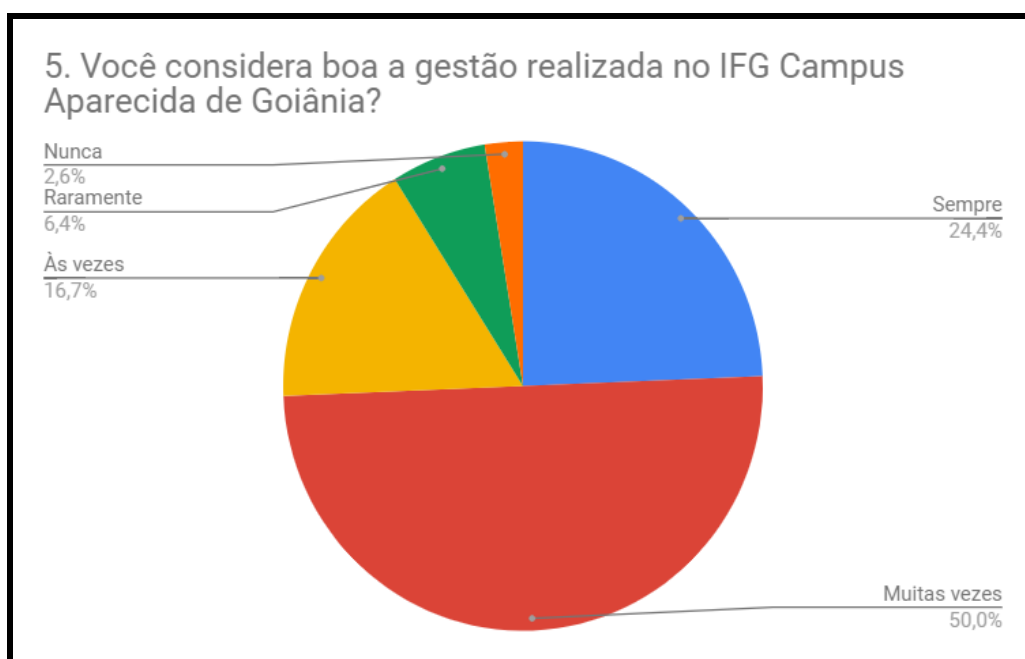


Gráfico 3 - Dados da pergunta 5

Em relação ao trabalho dos gestores no aspecto da liderança e da prática de gestão participativa, 66,6% dos respondentes consideraram que os gestores do Câmpus Aparecida de Goiânia têm desenvolvido boa capacidade de liderança e possibilitado o desenvolvimento de uma gestão participativa (gráfico 4).

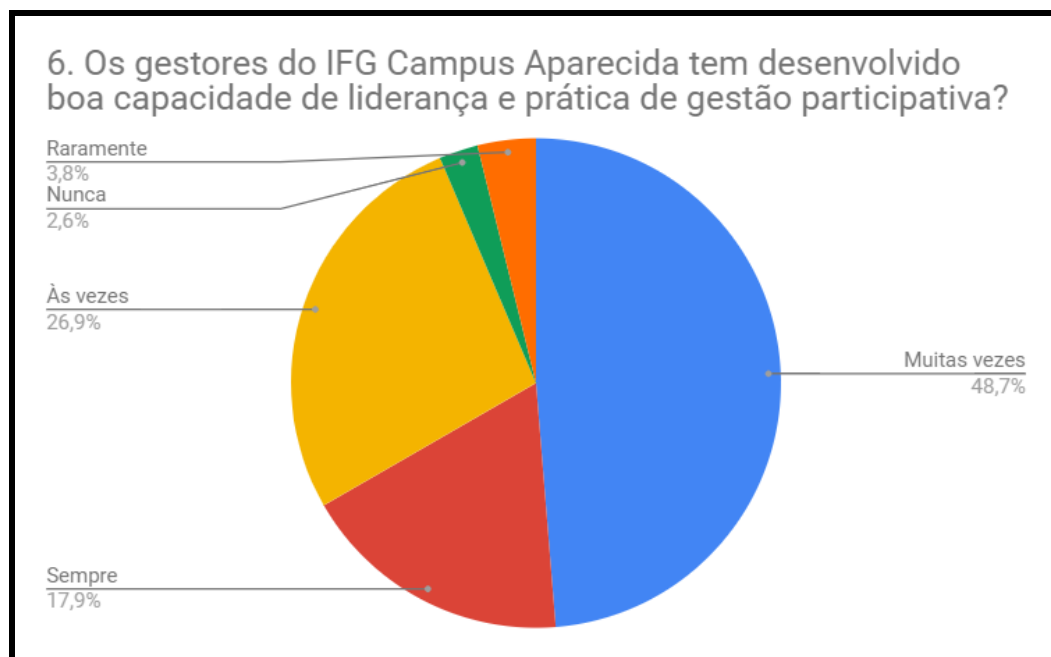


Gráfico 4 -Dados da pergunta 6

Esses resultados são significativos quando se compreende que gestão escolar é um processo que tem que ser efetivamente compartilhado, e sendo a competência no foco da liderança não é possível haver gestão sem liderança. A figura do líder, o indivíduo que exerce a liderança, é vista como aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer autoridade estatutária, não imposta por artifícios legais, porque ele consegue ser aceite e principalmente respeitado, unindo e representando o grupo na realização dos anseios do todo.

No IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia a figura do líder não é a de um chefe institucional, muito menos uma representação fixa e central no organograma da instituição. Em qualquer instituição pública os gestores são eleitos para um mandato por tempo determinado e cabe ao gestor que exerce em seu pleito a função de Direção, Chefia de Departamento ou Gerência Administrativa descentralizar a sua liderança como ato de uma gestão democrática, em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar.

Nesse aspecto, nota-se que é preciso avançar, romper com as práticas individualistas e centralizadoras e aprender a delegar, compartilhar, ouvir e aceitar as sugestões e decisões coletivas e tudo isso é aprendido que se realiza na experiência cotidiana da vida em uma instituição escolar. Em suma: liderar é ensinar, mas também é aprender e nesse aspecto a gestão do Câmpus Aparecida de Goiânia, na visão destes respondentes, tem caminhado na trajetória da construção coletiva desse aprendizado.

Esses resultados mostram ainda, que a gestão no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia tem-se constituído como ferramenta de construção coletiva e de crescimento para professores, técnico-administrativos e gestores enquanto cidadãos. Entendemos que não nascemos cidadãos, mas nos tornamos por aprendizado, o que pode ser constituído no espaço formativo da escola. O modelo de gestão proposto no PDI (IFG, 2013) da instituição é o início do aprendizado da democracia. E para que ocorra, faz-se necessário uma mudança de cultura, onde todos os envolvidos no processo educativo se percebam como agentes e não expectadores, onde a autonomia possa ser exercida com sua real finalidade, ou seja, elaboração conjunta de políticas educacionais que visem melhores condições para uma formação de “qualidade” das crianças e dos jovens que fazem parte do espaço escolar.

No que diz respeito a articulação entre a gestão administrativa e a gestão pedagógica, o gráfico a seguir, aponta que a maioria dos respondentes consideraram que existe uma boa articulação entre esses setores. No entanto, ao verificarmos que 33,3% dos respondentes afirmaram que apenas às vezes ocorre essa articulação, afigurasse-nos que aponta para a necessidade dos gestores continuarem trabalhando formas de propiciar o diálogo.

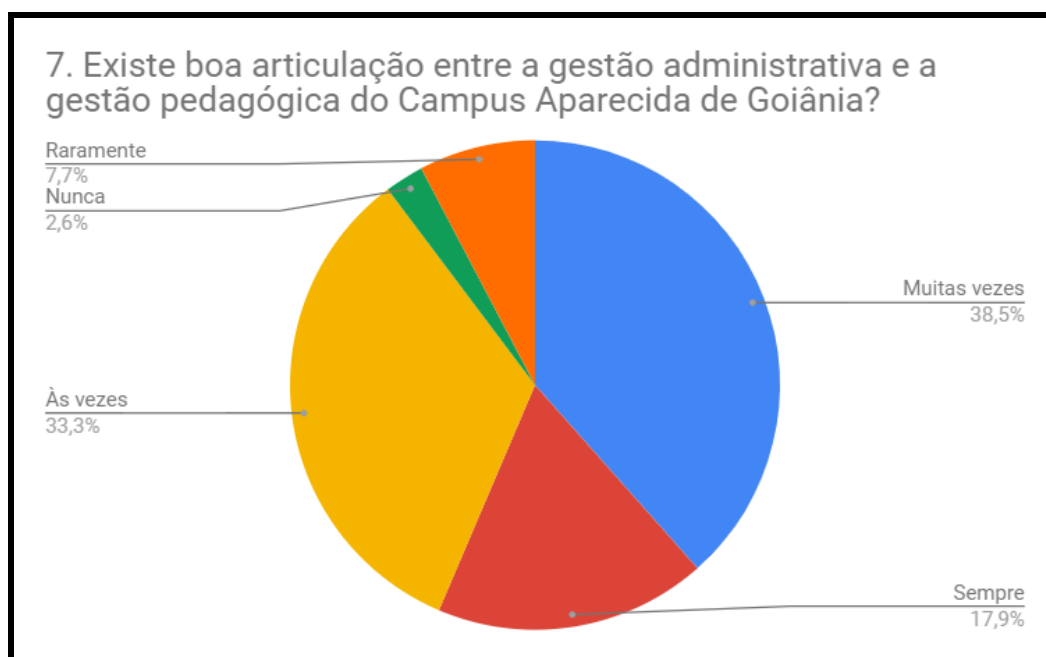


Gráfico 5 - Dados da pergunta 7

Desse modo, a gestão participativo-democrática precisa envolver todos os atores do cenário educacional em um processo solidário e comunicativo abrindo a possibilidade efetiva da construção de uma educação para autonomia, qualitativamente superior às formas submissas de educação que vivenciamos, por exemplo, no período ditatorial e que ainda perduram nas práticas autoritárias presentes em muitas de nossas escolas. Acreditamos que

uma educação de qualidade é a que liberta os indivíduos das formas cristalizadas de mando e opressão, fazendo-os senhores de suas ideias, pensamentos e ações.

Sobre essa relação foi questionado aos servidores se a gestão administrativa do IFG - Câmpus Aparecida contribui para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Os dados obtidos apontam que 79,5% dos servidores responderam que contribui (gráfico 6).

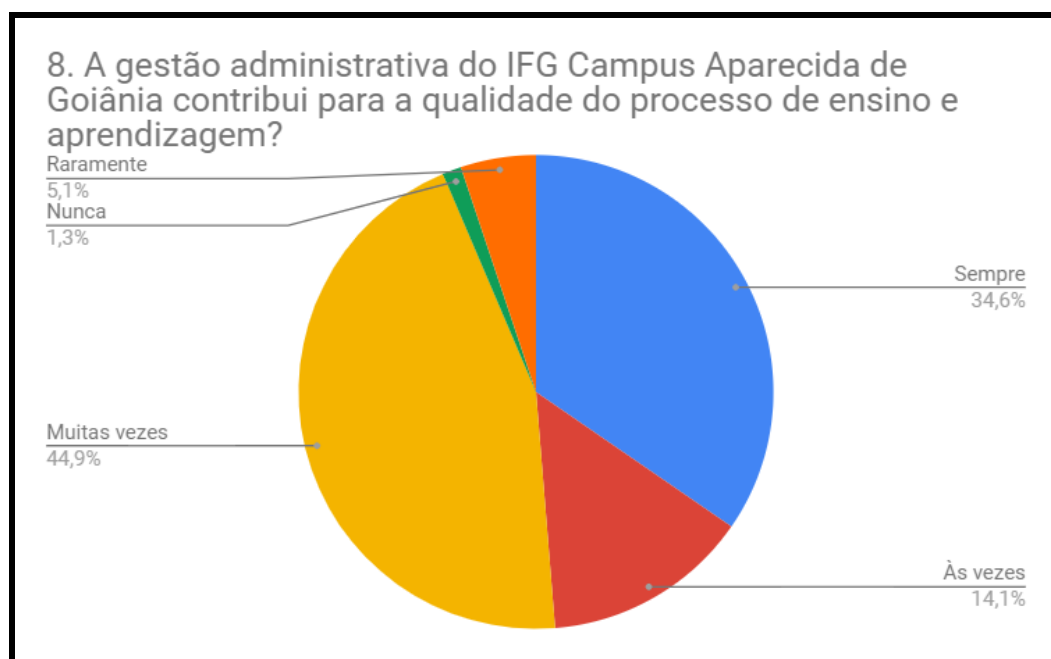


Gráfico 6 - Dados da pergunta 8

Esses índices mostram que para a maioria dos respondentes, a gestão administrativa do IFG contribui para a qualidade do ensino oferecido aos alunos. Esse reconhecimento é importante para comprovarmos que o trabalho da gestão de algum modo impacta de forma bastante positiva no desenvolvimento das atividades de ensino que por sua vez se reflete na qualidade do ensino oferecido. Nesta pesquisa não pudemos pormenorizar o modo como isso atinge diretamente no trabalho do professor, mas, aponta caminhos que nos levam a crer que a boa relação entre os setores administrativo e pedagógico é condição *sine qua non* de uma educação de qualidade.

É importante ainda destacar, mais uma vez, que para nós, qualidade do ensino não se refere apenas ao aprendizado dos conteúdos elementares propostos nos livros didáticos, mas, envolve, sobretudo, o aprendizado da experiência de participação democrática, da convivência com o diferente, da compreensão dos valores humanos, do respeito à opinião, do compartilhamento de ideias e da responsabilização coletiva das decisões, tal é a dimensão social da qualidade do ensino que está relacionada ao cidadão tendo em vista a sua

contribuição e atuação para garantir uma sociedade justa para a realização do bem viver de todos, construindo e exercendo a liberdade social.

Além dessa dimensão social da qualidade do ensino, a gestão administrativa de uma instituição de ensino é fundamental para subsidiar uma estrutura física e organizacional que favoreça o aprendizado do aluno. É pela via da gestão administrativa que se pode oferecer espaços e recursos adequados que possam contribuir com o trabalho dos professores em sala de aula. Nesse sentido, observa-se, conforme gráfico a seguir que 47,4% considera que na maioria das vezes a estrutura organizacional do Câmpus IFG - Aparecida de Goiânia contribui para motivar os alunos em sua aprendizagem e 21,8% responderam que isso acontece sempre.

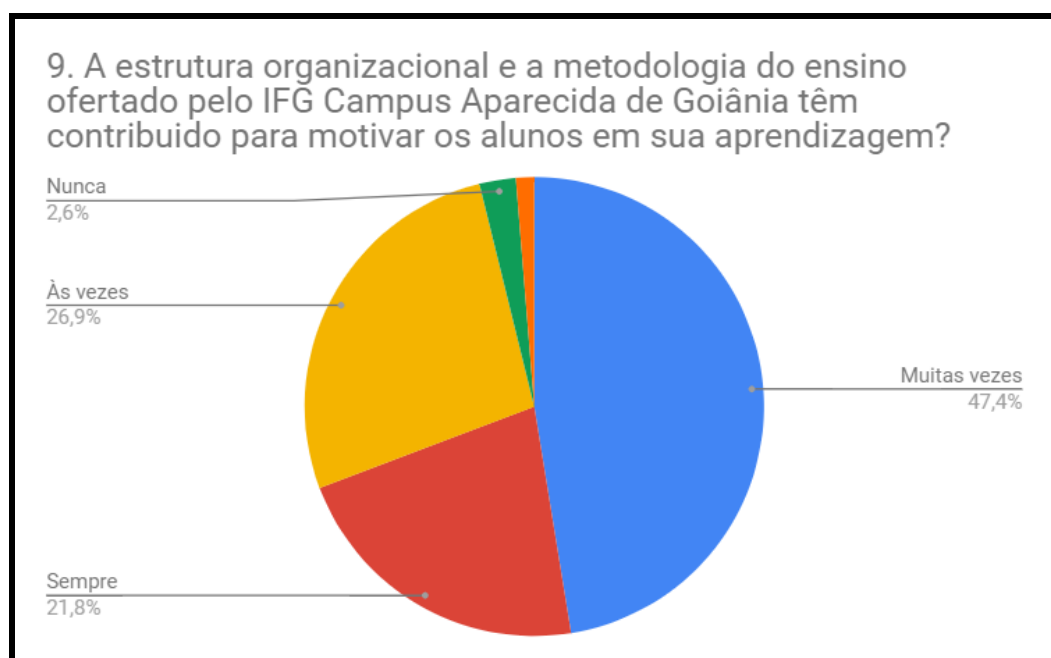


Gráfico 7 - Dados da pergunta 9

Destes resultados poderemos inferir que o IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia está organizado do ponto de vista da divisão de atividades e recursos com a finalidade de cumprir os objetivos previamente definidos. Esses resultados são significativos quando compreendemos que a qualidade do ensino está intimamente vinculada às condições de materialidade para que o ensino aconteça de forma motivadora, subsidiado pela estrutura física, gerencial, pedagógica e relacional que se constrói no cotidiano de uma instituição de ensino.

Outro dado extremamente significativo refere-se ao envolvimento de todos os que compartilham do espaço formativo no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia. Sobre essa

questão, 59,0% dos respondentes afirmaram que o coletivo escolar tem contribuído para a formação do aluno e 32,1% afirma que sempre isso ocorre (gráfico 8). Esses resultados apontam para a compreensão da instituição como lócus de formação que envolve não apenas o momento restrito da sala de aula, mas todos os servidores sejam eles docentes, gestores ou técnicos em situações educativas.

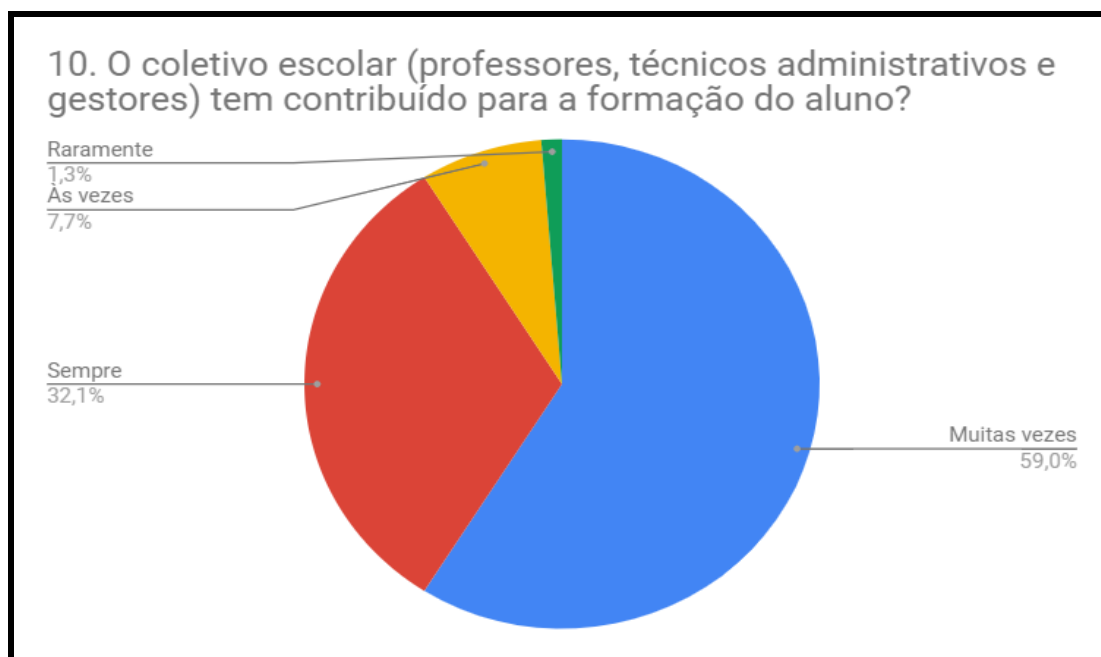


Gráfico 8 - Dados da pergunta 10

Essa visão demonstra que o espaço escolar educativo é essencial para que se articule um projeto político-pedagógico democrático, que contribua para se alcançar os objetivos educacionais. Desse modo, na visão destes respondentes, todos os que atuam direta ou indiretamente com os alunos sentem-se educadores, compreendem o seu papel em uma instituição de ensino que é permeada de conteúdo pedagógico educativo. Tal como afirma o educador Brandão (1993, p.9)

Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação. Com uma ou com várias: educação? Educações.

Esta concepção, parece transparecer nestes resultados, de que gestores, técnicos e professores estão envolvidos com uma ou com várias educações e é essa certeza que os faz trabalhar para promover o melhor espaço para o desenvolvimento integral dos alunos. Tudo o que é feito, decidido e assumido nas instâncias gestoras da instituição é em direção à construção de uma educação qualitativamente melhor não apenas no aspecto cognitivo, da

transmissão do patrimônio histórico cultural, mas, sobretudo, no aprendizado da convivência, do respeito às diferenças, da participação de todos nas decisões coletivas, e em todas as possibilidades da formação integral dos indivíduos.

2.3 Análise dos dados do ENEM

O Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) é uma avaliação realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, foi criada em 1998 e é utilizada para avaliar a qualidade do Ensino Médio no país. Apesar de não ser obrigatório, a cada ano o número de participantes aumenta consideravelmente – na 1ª edição foram 157 mil inscritos, enquanto em 2015 esse total era de 7,7 milhões.

O crescimento pode ser explicado pelo nível de importância que o Enem adquiriu nos últimos anos. Além de servir como base para o governo definir políticas públicas educacionais passou a ser utilizado como forma de ingresso em instituições públicas de ensino superior. Atualmente, mais de 500 universidades públicas e privadas utilizam os resultados da prova como forma única de ingresso ou como parte do processo de seleção.

A prova do Enem fornece cinco notas, uma para cada área do conhecimento, Ciências da Natureza, Ciências Humanas, Linguagens e Códigos, Matemática e Redação. E ao final do processo disponibiliza os dados para verificar as médias por escola e a média nacional.

Na tabela abaixo são apresentadas as médias da escola dos alunos concluintes do Ensino Médio do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia dos anos de 2014, 2015 e 2016.

ANO	CIÊNCIAS HUMANAS	CIÊNCIAS DA NATUREZA	LINGUAGENS E CÓDIGOS	MATEMÁTICA	REDAÇÃO	MÉDIA GERAL
2014	605,77	551,24	558,18	546,64	605,00	573,37
2015	624,31	543,57	577,48	558,01	655,25	591,72
2016	592,19	543,41	568,48	565,45	651,75	584,26

Tabela 1 -Médias obtidas no Enem pelos alunos do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia
Fonte: Enem (2014, 2015 e 2016)⁵

Um dos objetivos propostos foi verificar o desempenho dos alunos do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia no Enem e como pode ser observado na tabela 1 os alunos obtiveram

⁵ Esses valores são referentes ao intervalo das notas que variam de zero (0,0) a mil (1,000).

resultados satisfatórios ano após ano o que demonstra que a qualidade do ensino se mantém. O que leva a inferir que a gestão realizada no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia tem surtido efeitos positivos e tem contribuído para o ensino de qualidade.

No intuito de verificar o desempenho do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia em relação as demais escolas brasileiras utilizaram-se as médias nacionais do Enem. Na tabela 2 são apresentados os dados com as médias nacionais.

ANO	CIÊNCIAS HUMANAS	CIÊNCIAS DA NATUREZA	LINGUAGENS E CÓDIGOS	MATEMÁTICA	REDAÇÃO	MÉDIA GERAL
2014	546,5	482,2	507,9	473,5	491,0	500,22
2015	558,1	478,8	505,3	467,9	543,0	510,62
2016	536,0	482,3	523,1	493,9	541,9	515,44

Tabela 2 - Médias nacionais do Enem
Fonte: Enem (2014, 2015 e 2016).

De acordo com os resultados apresentados o IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia, obteve médias superiores às médias nacionais. Por exemplo, na área de ciências humanas a média nacional foi de 558,1 em 2015 enquanto que o IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia obteve uma média de 624,3.

Ao comparar as médias gerais do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia com as médias nacionais dos anos de 2014, 2015 e 2016 fica evidente que os alunos têm um nível de ensino acima da média da maioria das escolas brasileiras (Gráfico 9).

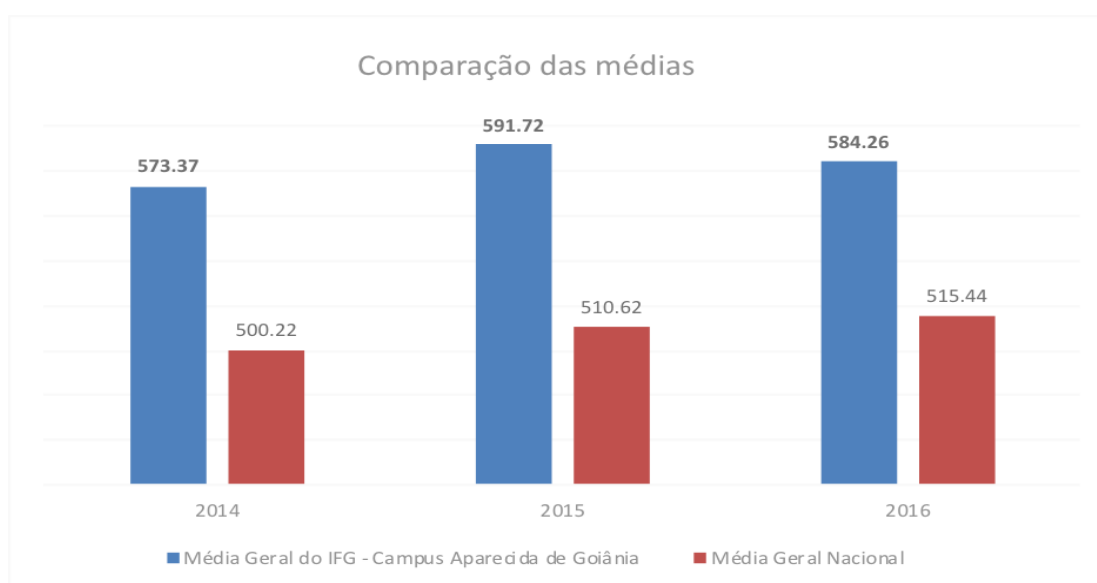


Gráfico 9 - Comparação das médias

Esses dados nos mostram que do ponto de vista dos conteúdos trabalhados nas disciplinas curriculares os alunos têm apresentado um bom desempenho, o que será melhor explicitado na análise a seguir.

3. Análise dos dados: triangulação da informação recolhida

Após apresentar os dados obtidos em cada um dos instrumentos utilizados realizamos a triangulação dos mesmos para obter respostas aos objetivos propostos a partir das opiniões de todos os envolvidos na construção de um ensino de qualidade.

Tendo em vista que tanto os questionários quanto as entrevistas foram divididas em blocos podemos comparar e analisar a visão de cada um dos envolvidos e verificar se o que os gestores falam e fazem é percebido pelos servidores da instituição e refletem no ensino de qualidade.

Em relação a caracterização dos gestores comprovamos que todos eles possuem nível superior em diferentes áreas e estão há mais de três anos como gestores. Além disso, identificamos que eles têm clareza de suas atribuições o que se apresenta como ponto de partida para construção de um bom gestor.

Um bom desempenho na gestão parte do quesito conhecimento, pois é de fundamental importância que gestores tenham clareza do seu papel na instituição e de suas funções, isso demonstra conhecimento para desenvolver suas atividades e possibilita entender para atender as demandas institucionais com eficiência e incentivando a participação dos servidores, considerando que “a organização e gestão da escola correspondem, portanto, à necessidade de a instituição escolar dispor das condições e dos meios para a realização de seus objetivos específicos” (Libâneo, Oliveira & Toschi, 2012, p. 412).

No que se refere a caracterização do perfil dos servidores do IFG - Campus Aparecida de Goiânia observamos que a maioria dos respondentes do questionário foram os servidores técnicos administrativos e do total de respondentes apenas 24,4% exercem alguma função gratificada, ou seja, exercem cargos de chefia. De acordo com a lei 8112/90, no art. 62 define que “ao servidor ocupante de cargo efetivo investido em função de direção, chefia ou assessoramento, cargo de provimento em comissão ou de Natureza Especial é devida retribuição pelo seu exercício”. Esse baixo índice de servidores que exercem função pode ser justificado com base no número de funções gratificadas destinadas para o campus - apenas 21

funções gratificadas. Essa quantidade de funções é estipulada para campus que possuem até 1500 alunos.

O primeiro objetivo específico dessa pesquisa foi perceber se a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia propicia o diálogo entre docentes, técnicos administrativos, alunos e a comunidade local.

Identificamos que a estrutura organizacional do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia é hierárquica. Segundo Paro (2016) o sistema educacional brasileiro hoje é considerado hierárquico, no qual o diretor é a figura máxima no interior da escola, contudo sua autoridade é minimizada ao ser subordinado a um órgão gestor, no caso do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia é subordinada a Reitoria.

Contudo a, hierarquia representa apenas o desenho em que a cultura organizacional de uma instituição é modelada. Entretanto a hierarquia não é sinônimo de autoritarismo. A gestão pode se realizar de forma autoritária ou democrática a depender do modo como se dá o processo de tomada de decisão que pode ser mais individualizada e ditatorial ou coletiva participativa (Líbâneo, 2004).

A este respeito é preciso aprofundar as reflexões de modo a que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder - já que não se pode perder o que não se tem - mas dividindo responsabilidades. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola. (Paro, 2008, p.12)

A partir das respostas dos gestores e dos servidores respondentes percebemos que a estrutura hierárquica do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia é pautada por uma gestão democrática que propicia o diálogo entre todos os segmentos. Além disso, todos os gestores entrevistados afirmaram que uma gestão de qualidade deve ser uma gestão participativa e democrática assentada no diálogo, cujas decisões são tomadas coletivamente e de forma participativa. Segundo os gestores a participação dos segmentos nos processos decisórios da instituição se dá através de reuniões periódicas do colegiado.

Essa visão de participação foi identificada também na maioria das respostas dos servidores (técnicos administrativos e docentes) o que leva a inferir que a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia se constitui de fato em uma gestão democrática e que por meio do diálogo possibilita a participação de todos no processo decisório.

O segundo objetivo específico dessa pesquisa foi identificar de que forma a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a melhoria da qualidade do ensino ofertado.

Nesse sentido a gestão não é pensada apenas pelo aspecto administrativo, mas, se realiza como uma prática educativa de relações interpessoais, de experiência, de diálogo, de participação, de reunião de esforços individuais em benefício do objetivo maior que é o trabalho escolar.

Os resultados dessa pesquisa demonstraram que para esta amostra a gestão realizada no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia se apresenta como uma gestão democrática, tendo vindo a desenvolver uma boa capacidade de liderança e possibilitando o desenvolvimento de uma gestão participativa.

A posição destes respondentes, face à participação nos processos decisórios, revela que consideram que esta é incentivada e efetiva, o que pode indicar que existe a possibilidade de reflexão coletiva das questões educacionais e gerenciais, facilitando um espaço de aprendizado para todos os segmentos.

Estas constatações remetem-nos para a revisão da literatura apresentada e para o que Paro (2012) defende: a efetivação de uma gestão democrática implica a criação de condições que favoreçam o exercício efetivo da participação. E, nesse sentido, tanto a realização de reuniões periódicas quanto à criação de conselhos se configuram em formas efetivas de participação, que no caso do IFG se fazem notar, por exemplo, no Conselho Superior, Colégio de Dirigentes, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e no âmbito do Câmpus no Conselho de Câmpus - Concampus, no Colegiado de Áreas Acadêmicas, no Conselho Departamental e no Conselho de Representantes de Turmas. Além disso, para discutir assuntos específicos, sempre que as situações o requerem, são criadas comissões e grupos de trabalho para que as opiniões de todos os setores sejam ouvidas (IFG, 2013).

A participação dos segmentos nos conselhos pensamos, permite maior aproximação e conhecimento da instituição. Nesse sentido o diálogo, acreditamos, aparece como forma participativa de gestão, onde todos tomam decisões em conjunto e assumem responsabilidades compartilhadas.

Para Libâneo, (2018, p.458) “a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação”. Ele reforça ainda que a participação deve ir além de reuniões, eleições e assembleias, precisam estar a serviço dos objetivos do ensino em especial no que se refere “a qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem” (Libâneo, 2018, p. 144).

Vale reafirmar que a qualidade que se busca construir passa por um conjunto de fatores intra e extra sala de aula que se referem às condições produzidas por toda uma equipe de servidores no intuito de se elaborar o melhor projeto pedagógico, com recursos,

instalações, estrutura organizacional e ambiente escolar propício ao desenvolvimento integral dos alunos.

Sob essa perspectiva, o terceiro objetivo específico dessa pesquisa visou mensurar o desempenho acadêmico dos alunos egressos do ensino médio do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia.

Os dados do Enem relacionados aos alunos do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia demonstraram que os mesmos alcançaram médias superiores às médias nacionais nos anos de 2014, 2015 e 2016. Tais dados nos levam a inferir que a gestão desse câmpus tem contribuído para um ensino de qualidade.

A partir os dados obtidos podemos afirmar que a realidade estudada se encontra em conformidade com os estudos realizados. Pois segundo Libâneo, Oliveira e Toschi, (2012) uma boa gestão contribui para alcançar uma educação de qualidade e que a escola é uma instituição social que têm como objetivo explícito desenvolver as potencialidades dos alunos por meio do ensino aprendizagem, contribuindo para formação de cidadãos participativos na sociedade (Libâneo, Oliveira & Toschi, 2012).

Dessa forma IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia, poderemos considerar, tem-se constituído, enquanto espaço social de formação cidadã, não somente do ponto de vista da qualificação técnica, voltada para a compreensão dos conteúdos curriculares básicos propostos para este nível do ensino, mas também para as inter-relações dos indivíduos que contribuem para formação social do sujeito ativo, produtivo e politicamente engajado na realidade social em que vive.

Conclusão

Não é raro questionar a qualidade do ensino no Brasil, sobretudo, quando comparado aos dados apresentados nos países mais desenvolvidos. Historicamente vivemos em um país que ainda apresenta alta taxa de analfabetismo, cerca de 11,5 milhões de pessoas acima de 15 anos, não sabem ler e escrever (Gama & Madeiro, 2018). Mas, é preciso considerar que esse número vem sendo reduzido ano a ano, conforme mostra o gráfico abaixo do IBGE em 2017.

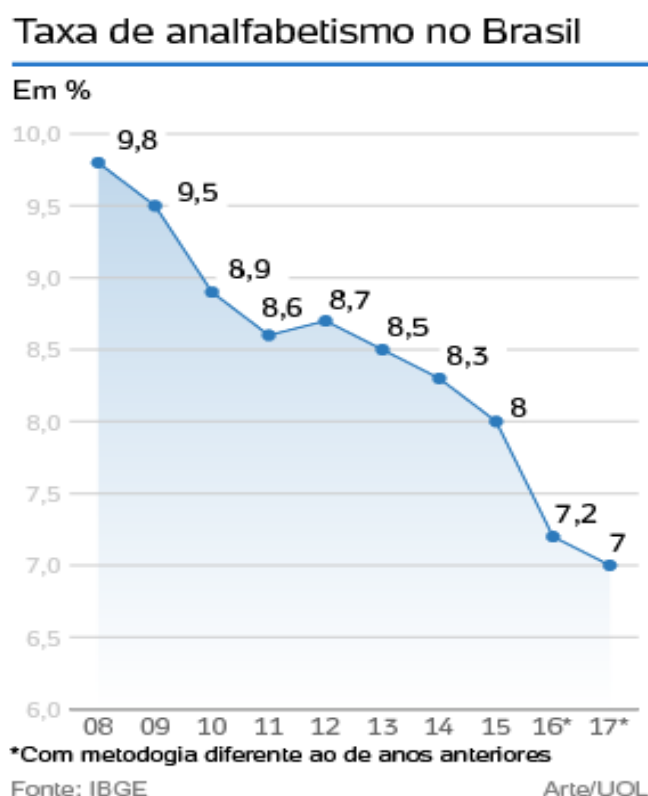


Figura 10 – Taxa de analfabetismo no Brasil.
Fonte: Gama e Madeiro, 18/05/2018.

Essa queda no índice de analfabetismo no Brasil aponta para um esforço dos diversos governos no sentido de ampliar a oferta do ensino a toda a população mais necessitada. A promulgação da LDB em 1994, representou um avanço nessa área pela obrigatoriedade do acesso à educação básica.

Art. 5º. O acesso à educação básica obrigatória é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída e, ainda, o Ministério Público, acionar o poder público para exigi-lo. (LDB, 9394/96)

O acesso à educação básica foi alavancada desde a promulgação da Lei em 1994 e, afigura-se-nos que essa oferta só será eficaz se acompanhada de qualidade do ensino,. Outro ponto fundamental na LDB (1994) diz respeito à organização e gestão da escola.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Nota-se na legislação educacional um esforço por construir um ambiente escolar democrático, participativo e que supere a política feita pela troca de favores, fundadas em relações de mando e submissão às elites dominantes, experiência largamente arraigada nas instituições públicas do país.

Após 22 anos da promulgação da Lei da Educação, ainda se questiona sobre efetividade da gestão democrática no contexto escolar ou, ainda, sobre os limites dela na relação pedagógica entre professores e alunos, sobretudo, quando se inclui gestores e demais servidores numa relação dialógica, tal como foi proposto nesse trabalho. Isso porque ainda estão presentes em nossas escolas relações de desigualdade entre os segmentos envolvidos na ação educativa (gestão, coordenação, professores e alunos), nossa cultura ainda acostumada a práticas de subserviência hierárquica, não está habituada à participação democrática, o que leva muitos ao descrédito desse modelo de gestão, ainda incipiente em nosso país.

Entretanto, estamos a caminhar nessa direção na administração das escolas públicas de todo país desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9394/96 e nesse percurso entre erros e acertos, pensamos que se está construindo um fazer diferente na gestão do IFG - Aparecida, avançando por uma educação democrática e qualitativamente melhor.

A partir desse paradigma nossa pesquisa buscou averiguar se a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia, enquanto espaço social de formação de alunos, contribui para um projeto de ensino de qualidade – objetivo basilar desta instituição.

Os resultados desta investigação apontam para um olhar diferenciado sobre a gestão administrativa no Câmpus. As respostas obtidas nas entrevistas e nos questionários, acreditamos que permitiu uma reflexão sobre a relação entre gestão administrativa e pedagógica, pois afigura-se-nos que os entrevistados ao elaborarem suas respostas

sistematizaram uma compreensão muito clara da relação entre gestão e qualidade do ensino. Nota-se, igualmente, que de um modo geral os participantes da pesquisa vêem no trabalho administrativo o suporte técnico, gerencial e estrutural para o trabalho pedagógico. Uma administração consciente de seu papel numa instituição de ensino se efetiva como parceira do trabalho que se realiza em sala de aula, isso ficou demonstrado nas respostas dos entrevistados e ratificado no desempenho acadêmico dos alunos apresentados na pesquisa.

Verificou-se do mesmo modo, por meio da pesquisa empírica, a consistência do diálogo entre gestão, ensino e comunidade acadêmica no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia como forma de garantir práticas democráticas de participação de todos nas tomadas de decisão no Câmpus e, sobretudo, ficou demonstrado que essa organização administrativa proposta é uma experiência profundamente formativa para os que dela partilham, repercutindo de maneira muito positiva na qualidade da educação oferecida.

Quando falamos de qualidade do ensino, abarcamos duas vertentes: a da formação intelectual e a da formação cidadã. Quanto ao aspecto da formação dos conteúdos escolares, foi com base nos resultados dos alunos egressos do Ensino Médio, por meio da Avaliação Nacional dos Estudantes do Ensino Medio/Enem, que pudemos demonstrar que os alunos do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia obtiveram resultados acima da média nacional, o que denota a qualidade do ensino ofertado em sala de aula, mesmo diante das dificuldades enfrentadas em escola periférica. Referente à formação intelectual dos alunos na rede pública de nosso país, acreditamos que é possível construir um ensino de qualidade, como é o caso do Câmpus Aparecida de Goiânia, no qual os resultados dos alunos sobressaem nos valores nacionais e que reforça o papel do trabalho dos professores em sala de aula.

Outro ponto importante a se considerar nesta pesquisa foi a possibilidade do enriquecimento do debate sobre a gestão democrática e a qualidade do ensino, alinhando o referencial teórico à pesquisa de campo e consubstanciando estas ilações nos resultados obtidos, sentimos que avançamos na expectativa de colaborar para a continuidade deste projeto de investigação bem como para o desenvolvimento de novas pesquisas na área.

Nesse sentido, destacamos que no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia a palavra, a voz, a capacidade de se expressar no coletivo torna-se os grandes fundamentos da democracia e um elemento extremamente educativo de toda a comunidade acadêmica. Assim, ficou evidenciado que a forma de condução do diálogo nos diversos níveis da instituição é fundamental para que os gestores tenham êxito no seu trabalho. Se comunicar bem, ouvir as pessoas e decidir coletivamente é uma estratégia importante das organizações, e em todos os espaços da sociedade, quando se trata de uma escola, especialmente quando se trata de uma

escola democrática é muito mais que isso. O diálogo, para além de uma estratégia, se torna o principal fundamento do projeto de uma gestão convicta na democracia. Esses momentos dialógicos se realizam tanto nas reuniões periódicas dos departamentos, reuniões de conselhos gestores, reuniões de professores e reuniões de pais e mestres em que todos tem a oportunidade de dar voz as suas ideias e de apresentar suas demandas de acordo com os segmentos que representa.

Assim, a discussão sobre a gestão da escola e sua relação com a qualidade do ensino, exige que se compreenda o conceito de qualidade de maneira mais rigorosa do que aquele que está posto no senso comum. Para nós essa experiência do discurso vivo, do debate de ideias, de valores, as trocas de experiências, a luta em defesa dos direitos, tornar-se um movimento de participação profundamente educativo e faz com que IFG - Aparecida crie uma cultura organizacional própria que oportunize a formação do pensamento crítico e engajado para todos os envolvidos na vida da escola.

Portanto, faz-se preciso pensar o IFG - Aparecida como uma instituição que está para além da mera transmissão de conteúdos e informações. A discussão da qualidade dos processos educativos na escola precisa contemplar a relação entre as atividades desenvolvidas pelos gestores escolares e o trabalho realizado pelos professores em sala de aula, o que possibilitaria na instituição o exercício de uma gestão escolar ao serviço do pedagógico.

Compreender a qualidade da educação para além dos dados quantitativos obtidos nos exames avaliativos é pensar o ser humano em sua totalidade, capaz de desenvolver ao máximo suas propriedades cognitivas, culturais, sociais, afetivas. É pensar a qualidade sob o critério da autonomia e da liberdade formando nossos alunos para que sejam capazes de compreender a condição social em que vivemos permeada de injustiças e desigualdades e que cientes dessa situação trabalhem incansavelmente para a superação dessa realidade que nos é mostrada como única possível e verdadeira. Esse é o objetivo maior do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia, patente nos seus documentos orientadores e que parece motivar os seus gestores e servidores a continuar a trabalhar no sentido de construir o melhor no campo da gestão e da formação dos seus alunos.

Todas estas ilações conduzem-nos um uma resposta afirmativa à nossa questão de partida - a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a qualidade do ensino da instituição? - pelo menos na visão da nossa amostra, consubstanciada pelos dados do Enem.

Reconhecemos as limitações desta investigação, no que diz respeito ao conceito de qualidade do ensino, seguramente a qualidade do ensino precisa contemplar aspectos que não

foram apresentados nesta investigação como a questão da formação cultural dos nossos alunos, o ensino da língua estrangeira, das artes, da filosofia, o intercâmbio com outras culturas, enfim, uma infinidade de competências importantes para uma formação integral e de qualidade, como nos foi orientado.

Porém, dada a exiguidade do tempo para esta pesquisa, tivemos que eleger algumas prioridades e abordar algumas questões específicas deixando outras tantas para uma pesquisa futura dentro das possibilidades que tivemos, assim, abordamos o aspecto da qualidade de uma forma mais genérica, menos detalhada do ponto de vista estrutural do trabalho, eis a nossa limitação. Por outro lado tivemos o mérito de trazer à discussão o tema da gestão democrática no IFG - Aparecida que foi fundamental para a compreensão da realidade local, não apenas para o crescimento e formação intelectual do pesquisador, como para todos os que de algum modo se envolveram neste trabalho, respondendo ao questionário, as entrevistas e aos diálogos travados com colegas no cotidiano do trabalho.

Esse movimento de investigação nos foi de grande valia para nos assegurarmos que no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia se realiza uma gestão pautada nos princípios democráticos. Na visão dos intervenientes na investigação, os gestores procuram envolver toda comunidade acadêmica no processo decisório da instituição. Tal afirmação se dá com base na comparação das falas dos gestores e com as respostas dos servidores que afirmaram que a gestão democrática acontece de fato no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia. E isto de certo modo, contribui para um ensino de qualidade e para uma formação integral dos alunos, ou seja, uma formação que preza, sobretudo, pela construção da autonomia e do pensamento crítico.

E, mais uma vez reiteramos que a qualidade do ensino vai além dos conteúdos curriculares, é preciso também educar para a convivência, ensinando os alunos a pensar antes e agir considerando a dimensão do outro. Ensinar os alunos a serem produtores, não apenas de mercadorias, mas do conhecimento, não meros reprodutores de informação, para que sejam capazes de ir além da operacionalidade da formação técnica, mas, que, sobretudo, sejam capazes de se posicionar de forma crítica diante do que se propõe e capazes de realizar o melhor para a sociedade em que vivem. Esse deve ser o maior objetivo de uma escola, formar cidadãos por meio de uma escola democrática e de qualidade.

E é, com esse critério que estamos seguros em afirmar que a gestão democrática do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia, tem se constituído enquanto espaço social de formação de jovens e adultos, professores, alunos, servidores técnico-administrativos e gestores e contribui significativamente para um projeto de ensino de qualidade, que forma não apenas os

que estão sentados nos bancos das salas de aulas, como também aqueles que compõe a base técnica e administrativa capaz de subsidiar o ensino, constituindo um ambiente organizacional formativo para todos os que atuam direta ou indiretamente na educação.

Bibliografia

- Aranha, M. L. A. (1996). *História da educação* (2ª ed.). São Paulo: Moderna.
- Brandão, C. R. (1993). *O que é educação?* (28ª ed.). São Paulo, SP: Brasiliense.
- Brasil. (1971). *Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971*. Fixa diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal.
- Brasil. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília: Ministério da Educação.
- Brasil. (2008). *Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República.
- Brasil. (2008). *Concepções e diretrizes*: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Brasília: Ministério da Educação.
- Brasil. (2008). *Regimento geral*. Instituto Federal de Goiás (2015). Recuperado de: http://www.ifg.edu.br/attachments/article/123/regimento_122015.pdf.
- Brasil. (2009). *Estatuto do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás*. Portaria Nº 488, de 27 de Agosto de 2009. Recuperado de: <https://www.ifg.edu.br/attachments/article/124/estatudoifg.pdf>.
- Brasil. (2013).: *Plano de desenvolvimento institucional: 2012 a 2016*. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Brasília: Ministério da Educação.
- Cardozo, R. M. D. (2010). *Gestão participativa na educação profissional e tecnológica: o papel do Conselho Diretor: um estudo do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais Câmpus Salinas – MG* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília.
- Castells, M. (2006). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Coêlho, I. M. (2003). Repensando a Formação de Professores. *NUANCES: estudos sobre educação*, IX(09), 47-63. Recuperado de <http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/396/431>.
- Chiavenato, I. (1999). *A administração nos novos tempos*. São Paulo: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (1989). *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas.
- Cury, C. R. J. (2007). A gestão democrática na escola e o direito à educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 23(3), 483-495.

- Delors, J. (2010). *Educação: um tesouro a descobrir, relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf>
- Fernandes, F. D. C. M. (2009). Gestão dos Institutos Federais: O desafio do centenário da rede federal de educação profissional e tecnológica. *Holos*, 2, 3-9. doi: 10.15628/holos.2009.267
- Friedman, T. L. & Mandelbaum, M. (2011). *That used to be us: what went wrong with America – and how it can come back*. London: Hanchette Digital.
- Frigotto, G., & Ciavatta, M. & Ramos, M. (2005). A política de educação profissional no governo Lula: um percurso histórico controvertido. *Revista Educação e Sociedade*, 26(92), 1087-1113. doi: 10.1590/S0101-73302005000300017
- Gama, A. & Madeiro, C. (2018). *País tem 11,5 milhões de analfabetos; no Nordeste, 38% dos idosos não leem*. Maceió. Recuperado de: <https://educacao.uol.com.br/noticias/2018/05/18/pais-tem-115-milhoes-de-analfabetos-diferenca-racial-se-mantem.htm>
- Gasque, K. C. G. D. (2012). *Letramento informacional: pesquisa, reflexões e aprendizagem*. Brasília: Unb, 2012. Recuperado de http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13025/1/LIVRO_Letramento_Informacional.pdf
- Kuenzer, A. & Grabowski, G. (2006). Educação profissional: desafios para a construção de um projeto para os que vivem do trabalho. *Perspectiva*, 24(1), 297-318. Recuperado de: <file:///C:/Users/271068/Downloads/10762-32514-1-PB.pdf>
- Lacombe, F. J. M. (2011). *Recursos humanos: princípios e tendências*. (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Lévy, P. (2011). *O que é o virtual?* (2ª Ed.). São Paulo: Ed. 34.
- Lakatos, E. M. & Lakatos, M. (2017). *Metodologia científica*. (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lück, H. (1997). Evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. *Gestão em Rede*, 3, p. 13-18. Recuperado de: http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_02.pdf?inframe=yes&iframe=true
- Lück, H André, M. (2013) *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. 2. ed. Rio de Janeiro: EPU.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. (5ª ed.). Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F. & Toschi, M. S. (2012). *Educação escolar: políticas, estruturas e organização*. (10ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Machado, F. P., Pires, L. L. A. & Barbosa, W. (2015). Entre artífices, técnicos e industriários: trajetórias de ensino e de trabalho no IFG (1930-1990). In Barbosa, W., Paranhos, M. F.

& Lôbo, S. A. (Orgs.), *Instituto Federal de Goiás: história, reconfigurações e perspectivas* (pp. 13-44). Goiânia: IFG.

Manfredi, S. M. (2002). *Educação profissional no Brasil*. São Paulo: Cortez.

Pacheco, E. (2011). *Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica*. São Paulo: Moderna.

Paiva, F. D. S. (2013). Ensino técnico: uma breve história. *Húmus*, 3(8), 35-49. Recuperado de: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/1677/1326>

Paro, V. H. (2002). *Administração escolar introdução crítica*. (11ª ed.). São Paulo: Cortez.

Paro, V. H. (2008). *Administração escolar: introdução crítica*. (17ª ed.). São Paulo: Cortez.

Paro, V. H. (2010). A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Revistas Educação e Pesquisa*, v.36, n.3, p. 763-778. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>

Paro, V. H. (2016). *Gestão democrática na escola pública*. (4ª ed.). São Paulo: Cortez.

Sander, B. (2007). *Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Líber Livro.

Silva, C. J. R. (Org.). (2009). *Institutos Federais Lei 11.892 de 29/12/2008: comentários e reflexões*. Natal: IFRN.

Sobrinho, J. D. (2005). Educação superior, globalização e democratização. Qual universidade? *Revista Brasileira de Educação*, 28, 164-173. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782005000100014&script=sci_arttext

Souza, A. R. (2003). Reformas Educacionais: descentralização, gestão e autonomia escolar. *Educar*, 22, 17-49. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/er/n22/n22a02.pdf>.

Zappellini, M., & Feuerschütte, S. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 241-273. doi:<https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>.

Apêndice A



MESTRADO EM ASSESSORIA E ADMINISTRAÇÃO

Guião da entrevista

Instrumento de coleta de dados

Entrevista com os Gestores

1. Qual a sua formação?
2. Quanto tempo você atua na gestão do IFG campus Aparecida de Goiânia?
3. Quais as suas atribuições na função que ocupa?
4. Qual a estrutura da gestão no IFG Campus Aparecida de Goiânia?
5. Para você em que se baseia uma boa gestão numa Instituição de Ensino?
6. De que forma a gestão realiza o diálogo entre os docentes, técnicos administrativos e a comunidade local?
7. Como são tomadas as decisões na gestão em que atua?
8. De que forma a gestão administrativa se relaciona com a gestão pedagógica no IFG câmpus Aparecida?
9. Que relações você consegue estabelecer entre a gestão e o ensino ofertado na instituição?
10. De que maneira a gestão do IFG Campus Aparecida de Goiânia contribui para a melhoria da qualidade do Ensino ofertado?

Apêndice B

GUIÃO DO QUESTIONÁRIO

Termo de consentimento livre e esclarecido

Você/Sr./Sra. está convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada “O Desafio da Gestão e a Qualidade do Ensino Técnico – O Caso do Câmpus Aparecida de Goiânia” que objetiva compreender a importância da gestão da escola como fator determinante na qualidade do Ensino Técnico em Nível Médio ofertado pelo Instituto Federal de Goiás. Meu nome é Divino Lopes de Alvarenga sou o pesquisador responsável e minha área de atuação é Administração. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, você pode aceitar ou não fazer parte desse estudo. Caso não aceite, esclareço que não será penalizado (a) de forma alguma. As dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável, via e-mail divino.alvarenga@ifg.edu.br e, inclusive, sob forma de ligação a cobrar, através do (s) seguinte (s) contato (s) telefônico(s): (062)996791119/(062)32846621. Ao persistirem as dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal de Goiás, situado na Av. Assis Chateaubriand, nr. 1.658, Setor Oeste. CEP 74.130.012, Goiânia – Goiás, pelo telefone (62)3612-2200 ou pelo e-mail: cep@ifg.edu.br.*

Aceito participar da pesquisa.

*Caso não pretenda participar, basta fechar esta página. Agradecemos sua atenção!

1 - Qual o cargo que você ocupa no IFG – Câmpus Aparecida de Goiânia

Docente Técnico Administrativo

2 - Você ocupa alguma função de gestão no IFG Câmpus Aparecida de Goiânia?

Sim Não

3 - Existe diálogo entre o conjunto de servidores (docentes e técnico-administrativos), a comunidade local e a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia?

Nunca Raramente Às vezes Muitas vezes Sempre

4 - A forma de funcionamento e organização da gestão tem possibilitado a participação de todos nos processos decisórios do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia?

Nunca Raramente Às vezes Muitas vezes Sempre

5 - Você considera boa, a gestão realizada no IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia?

Nunca Raramente Às vezes Muitas vezes Sempre

6 - Os gestores do IFG - Câmpus Aparecida tem desenvolvido boa capacidade de liderança e prática de gestão participativa?

Nunca Raramente Às vezes Muitas vezes Sempre

7 - Existe boa articulação entre a gestão administrativa e a pedagógica do Câmpus Aparecida de Goiânia?

Nunca Raramente Às vezes Muitas vezes Sempre

8 - A gestão Administrativa do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a qualidade do processo de ensino e aprendizagem?

Nunca Raramente Às vezes Muitas vezes Sempre

9 - A estrutura organizacional e a metodologia do ensino ofertado pelo IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia têm contribuindo para motivar os alunos em sua aprendizagem?

Nunca Raramente Às vezes Muitas vezes Sempre

10 - O coletivo escolar (professores, técnicos administrativos e gestores) tem contribuído para a formação do aluno?

Nunca Raramente Às vezes Muitas vezes Sempre

Apêndice C



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
GOIÁS
Câmpus APARECIDA DE GOIÂNIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você/Sr./Sra. está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada “O Desafio da Gestão e a Qualidade do Ensino Técnico – O Caso do Câmpus Aparecida de Goiânia” Meu nome é Divino Lopes de Alvarenga sou o(a) pesquisador(a) responsável e minha área de atuação é Administração. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence ao (à) pesquisador (a) responsável. Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado (a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas *sobre a pesquisa* poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável, via e-mail DIVINO LOPES DE ALVARENGA e-mail: divino.alvarenga@ifg.edu.br. Ao persistirem as dúvidas *sobre os seus direitos* como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa** do Instituto Federal de Goiás de Goiás, situado na Av. Assis Chateaubriand, nr. 1.658, Setor Oeste. CEP 74.130.012, Goiânia – Goiás, pelo telefone (62)3612-2-00 ou pelo e-mail: cep@ifg.edu.br.

1. Informações Importantes sobre a Pesquisa:

1.1 . Título, justificativa, objetivos:

Essa pesquisa intitulada “O Desafio da Gestão e a Qualidade do Ensino Técnico – O Caso do Câmpus Aparecida de Goiânia” busca compreender a importância da gestão da escola como fator determinante na qualidade do Ensino Técnico em Nível Médio ofertado pelo Instituto Federal de Goiás. Pretende-se averiguar, em termos gerais, se a gestão do IFG contribui ou não para a qualidade do projeto de ensino da instituição e nesta sequência como é possível colaborar para que a instituição melhore seu desempenho. Em termos específicos, objetiva-se:

- perceber se a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia propicia o diálogo entre docentes, técnicos administrativos e a comunidade local;
- identificar de que forma a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a melhoria da qualidade do Ensino ofertado;
- mensurar o desempenho acadêmico dos alunos egressos do ensino médio do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia.

Compreendemos que para se construir uma escola democrática e humanizada é indispensável pensar em uma estrutura física e gerencial que proporcione bem-estar a toda a

comunidade acadêmica, quadro de servidores capacitados e um ambiente organizacional saudável.

Tudo isso faz parte da administração e acreditamos que interfere diretamente na qualidade da educação oferecida pela instituição. Desta convicção parte esta pesquisa que buscará compreender essas nuances e investigar a importância de uma boa gestão e suas possíveis correlações para a oferta qualitativa dos serviços prestados bem como para a construção de um ambiente saudável de trabalho e aprendizado tanto para os alunos quanto para os profissionais que atuam direta e indiretamente na educação de jovens e adultos.

Esperamos com este trabalho construir uma importante ferramenta de pesquisa para enriquecer o debate sobre a gestão educacional e a qualidade do ensino no IFG- Câmpus Aparecida e colaborar para os processos investigativos que produzem, a compreensão, a crítica e, por conseguinte, a melhoria da gestão nesta instituição.

Esta pesquisa, de abordagem teórica e empírica utiliza o paradigma indutivo para a compreensão dos fenômenos investigados. Trata-se de um estudo de caso, que escolhemos como forma de investigação empírica da realidade do Câmpus com foco nas questões propostas em nossos objetivos. Pretendemos utilizar métodos quantitativos e qualitativos - entrevistas aos gestores, questionários a ser aplicado ao corpo docente e técnico-administrativo, e análise documental da instituição escolhida - para o campo de pesquisa.

Na ocasião, informamos que as entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas para então realizar a tabulação e análise dos dados. Não serão utilizados registros sonoros e/ou audiovisuais das entrevista sob nenhuma hipótese.

O pesquisado pode, a qualquer momento, manifestar o interesse em continuar ou não na pesquisa. A sua participação é de suma importância, para continuidade da pesquisa. Será garantido o sigilo e o anonimato dos participantes da pesquisa. Os pesquisados não serão identificados por seus nomes, mas por símbolos, letras ou números a julgar pelo pesquisador no momento da análise dos dados. Cada participante poderá solicitar cópia do conteúdo respondido e terão acesso, sempre que solicitado ao conteúdo. A qualquer instante o pesquisado poderá se recusar a participar da pesquisa e/ou solicitar a retirada do seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade.

Os resultados obtidos pela pesquisa serão divulgados e tornados públicos, sejam favoráveis ou não e seguirão os trâmites éticos estipulados pelo CEP.

1.2 Consentimento da Participação na Pesquisa:

Eu,, inscrito(a) sob o RG/ CPF....., abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado “O Desafio da Gestão e a Qualidade do Ensino Técnico – O Caso do Câmpus Aparecida de Goiânia”. Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador(a) responsável DIVINO LOPES DE ALVARENGA sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

1.3 Sobre os Riscos e benefícios:

Diante do conhecimento de que toda pesquisa envolvendo seres humanos envolve algum tipo de risco (*desconforto emocional, constrangimento, intimidação, angústia, insatisfação, mal-estar, entre outros*) é assegurado ao participante da pesquisa, em qualquer hipótese, a escolha por participar ou não, tendo liberdade, também, em recusar a responder questões que lhe causem desconforto emocional e/ou constrangimento em qualquer fase da pesquisa. Há o comprometimento de que será garantido Assistência Integral, pelo departamento de Assistência ao Servidor em todo período da pesquisa.

1.4 Sobre o esclarecimento de dúvidas:

O participante da pesquisa possa sanar eventuais dúvidas acerca dos procedimentos e outros assuntos relacionados com a pesquisa através do e-mail: divino.alvarenga@ifg.edu.br ou pelo telefone: 062 99679-11-19 ou 062-3284-66-21.

1.5 Sobre a interrupção da participação:

O pesquisado pode, a qualquer momento, manifestar o interesse em continuar ou não na pesquisa. A sua participação é de suma importância, para continuidade da pesquisa. Será garantido o sigilo e o anonimato dos participantes da pesquisa. Os pesquisados não serão identificados por seus nomes, mas por símbolos, letras ou números a julgar pelo pesquisador no momento da análise dos dados. Cada participante poderá solicitar cópia do conteúdo respondido e terão acesso, sempre que solicitado ao conteúdo.

Ao participante será garantido que danos previsíveis serão evitados, garantia de que o participante da pesquisa receberá uma via do TCLE, além da garantia de plena liberdade do participante, de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma, conforme preconiza a resolução 466/2012.

1.6 Sobre a divulgação dos resultados:

Independente dos resultados da pesquisa, estes serão divulgados através da publicação de artigos científicos em revistas e eventos especializados. Além de que, uma cópia do trabalho será destinada a biblioteca do Câmpus Aparecida de Goiânia, de modo a divulgar ainda mais os resultados finais da pesquisa. Deste modo os resultados serão devidamente encaminhados à publicação.

Aparecida de Goiânia, 29 de maio de 2018

Assinatura por extenso do (a) participante

Assinatura por extenso do pesquisador responsável

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você/Sr./Sra. está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada “O Desafio da Gestão e a Qualidade do Ensino Técnico – O Caso do Câmpus Aparecida de Goiânia” Meu nome é Divino Lopes de Alvarenga sou o(a) pesquisador(a) responsável e minha área de atuação é Administração. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence ao (à) pesquisador (a) responsável. Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado (a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas *sobre a pesquisa* poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável, via e-mail DIVINO LOPES DE ALVARENGA e-mail: divino.alvarenga@ifg.edu.br e, inclusive, sob forma de ligação a cobrar, através do (s) seguinte (s) contato (s) telefônico (s): (062)996791119/(062)32846621. Ao persistirem as dúvidas *sobre os seus direitos* como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa** do Instituto Federal de Goiás de Goiás, situado na Av. Assis Chateaubriand, nr. 1.658, Setor Oeste. CEP 74.130.012, Goiânia – Goiás, pelo telefone (62)3612-2-00 ou pelo e-mail: cep@ifg.edu.br.

1. Informações Importantes sobre a Pesquisa:

1.2 . Título, justificativa, objetivos:

Essa pesquisa intitulada “O Desafio da Gestão e a Qualidade do Ensino Técnico – O Caso do Câmpus Aparecida de Goiânia” busca compreender a importância da gestão da escola como fator determinante na qualidade do Ensino Técnico em Nível Médio ofertado pelo Instituto Federal de Goiás. Pretende-se averiguar, em termos gerais, se a gestão do IFG contribui ou não para a qualidade do projeto de ensino da instituição e nesta sequência como é possível colaborar para que a instituição melhore seu desempenho. Em termos específicos, objetiva-se:

- perceber se a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia propicia o diálogo entre docentes, técnicos administrativos e a comunidade local;
- identificar de que forma a gestão do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia contribui para a melhoria da qualidade do Ensino ofertado;
- mensurar o desempenho acadêmico dos alunos egressos do ensino médio do IFG - Câmpus Aparecida de Goiânia.

Compreendemos que para se construir uma escola democrática e humanizada é indispensável pensar em uma estrutura física e gerencial que proporcione bem-estar a toda a comunidade acadêmica, quadro de servidores capacitados e um ambiente organizacional saudável.

Tudo isso faz parte da administração e acreditamos que interfere diretamente na qualidade da educação oferecida pela instituição. Desta convicção parte esta pesquisa que buscará compreender essas nuances e investigar a importância de uma boa gestão e suas possíveis correlações para a oferta qualitativa dos serviços prestados bem como para a construção de um ambiente saudável de trabalho e aprendizado tanto para os alunos quanto para os profissionais que atuam direta e indiretamente na educação de jovens e adultos.

Esperamos com este trabalho construir uma importante ferramenta de pesquisa para enriquecer o debate sobre a gestão educacional e a qualidade do ensino no IFG- Câmpus Aparecida e colaborar para os processos investigativos que produzem, a compreensão, a crítica e, por conseguinte, a melhoria da gestão nesta instituição.

Esta pesquisa, de abordagem teórica e empírica utiliza o paradigma indutivo para a compreensão dos fenômenos investigados. Trata-se de um estudo de caso, que escolhemos como forma de investigação empírica da realidade do Câmpus com foco nas questões propostas em nossos objetivos. Pretendemos utilizar métodos quantitativos e qualitativos - entrevistas aos gestores, questionários a ser aplicado ao corpo docente e técnico-administrativo, e análise documental da instituição escolhida - para o campo de pesquisa.

Na ocasião, informamos que as entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas para então realizar a tabulação e análise dos dados. Não serão utilizados registros sonoros e/ou audiovisuais das entrevista sob nenhuma hipótese.

O pesquisado pode, a qualquer momento, manifestar o interesse em continuar ou não na pesquisa. A sua participação é de suma importância, para continuidade da pesquisa. Será garantido o sigilo e o anonimato dos participantes da pesquisa. Os pesquisados não serão identificados por seus nomes, mas por símbolos, letras ou números a julgar pelo pesquisador no momento da análise dos dados. Cada participante poderá solicitar cópia do conteúdo respondido e terão acesso, sempre que solicitado ao conteúdo. A qualquer instante o pesquisado poderá se recusar a participar da pesquisa e/ou solicitar a retirada do seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade.

Os resultados obtidos pela pesquisa serão divulgados e tornados públicos, sejam favoráveis ou não e seguirão os trâmites éticos estipulados pelo CEP.

1.2 Consentimento da Participação na Pesquisa:

Eu,, inscrito(a) sob o RG/ CPF....., abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado “O Desafio da Gestão e a Qualidade do Ensino Técnico – O Caso do Câmpus Aparecida de Goiânia”. Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador(a) responsável DIVINO LOPES DE ALVARENGA sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

1.3 Sobre os Riscos e benefícios:

Diante do conhecimento de que toda pesquisa envolvendo seres humanos envolve algum tipo de risco (*desconforto emocional, constrangimento, intimidação, angústia, insatisfação, mal-estar, entre outros*) é assegurado ao participante da pesquisa, em qualquer hipótese, a

escolha por participar ou não, tendo liberdade, também, em recusar a responder questões que lhe causem desconforto emocional e/ou constrangimento em qualquer fase da pesquisa. Há o comprometimento de que será garantido Assistência Integral, pelo departamento de Assistência ao Servidor em todo período da pesquisa.

1.7 Sobre o esclarecimento de dúvidas:

O participante da pesquisa possa sanar eventuais dúvidas acerca dos procedimentos e outros assuntos relacionados com a pesquisa através do e-mail: divino.alvarenga@ifg.edu.br ou pelo telefone: 062 99679-11-19 ou 062-3284-66-21.

1.8 Sobre a interrupção da participação:

O pesquisado pode, a qualquer momento, manifestar o interesse em continuar ou não na pesquisa. A sua participação é de suma importância, para continuidade da pesquisa. Será garantido o sigilo e o anonimato dos participantes da pesquisa. Os pesquisados não serão identificados por seus nomes, mas por símbolos, letras ou números a julgar pelo pesquisador no momento da análise dos dados. Cada participante poderá solicitar cópia do conteúdo respondido e terão acesso, sempre que solicitado ao conteúdo.

Ao participante será garantido que danos previsíveis serão evitados, garantia de que o participante da pesquisa receberá uma via do TCLE, além da garantia de plena liberdade do participante, de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma, conforme preconiza a resolução 466/2012.

1.9 Sobre a divulgação dos resultados:

Independente dos resultados da pesquisa, estes serão divulgados através da publicação de artigos científicos em revistas e eventos especializados. Além de que, uma cópia do trabalho será destinada a biblioteca do Câmpus Aparecida de Goiânia, de modo a divulgar ainda mais os resultados finais da pesquisa. Deste modo os resultados serão devidamente encaminhados à publicação.

Aparecida de Goiânia, 29 de maio de 2018

Assinatura por extenso do (a) participante

Assinatura por extenso do pesquisador responsável