

Mario Sergio Alves Duarte Carneiro

**Análise da realidade da gestão das
Instituições de Ensino Superior
em Vitória/ES.**

— MESTRADO ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM
EDUCAÇÃO - ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Mario Sergio Alves Duarte Carneiro

**Análise da realidade da gestão das
Instituições de Ensino Superior
em Música em Vitória/ES.**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
MESTRE

Orientação

Prof. Doutor Fernando Luis Teixeira Diogo

Prof.^a Ms. Andressa Leoni

**MESTRADO ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM
EDUCAÇÃO - ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS**

“Eis que venho, para fazer, Ó Deus, a Tua Vontade ” (Hebreus 10, 9)

À minha esposa, que foi suporte para toda a jornada, aos pais por todo o auxílio e a todos que trabalham na árdua tarefa de levar educação a outrem.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida e pelas oportunidades.

À minha esposa, Agda, pela motivação, carinho, orações, compreensão e confiança durante o processo.

Aos meus pais, Graça e Alberto, pelo auxílio e suporte quando não pude estar presente.

Ao Colégio Incentivo, na pessoa da Prof.^a. Roselita Rodrigues, por abrir portas.

Ao ILUSES, especificamente ao Dr. Walter Borges e a Prof.^a. Andressa Leoni, que me auxiliaram e lutaram por mim quando foi preciso.

Ao IPP que nos acolheu num momento de dificuldade.

RESUMO

Carneiro, M.S.A.D. (2015). *Análise da gestão das Instituições de Ensino Superior em Música em Vitória/ES*. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Educação, Politécnico do Porto, Porto.

Neste trabalho pretende-se analisar a Gestão de Instituições de Ensino de Música. Para tal foram escolhidas a Faculdade de Música do Espírito Santo - Maurício de Oliveira, e a UFES, Universidade Federal do Espírito Santo, que possui no seu rol de cursos a Licenciatura em Música. Analisando a história da FAMES e do Curso de Música da UFES, serão apresentadas as dificuldades e vitórias mais relevantes, com comentários pontuais e sugestões fundamentadas de resolução dessas determinadas situações, analisando como esses fatos contribuíram para a atual fase pela qual as instituições passam. Pretende-se usar o exemplo dessas instituições para futuros gestores da área musical (mesmo que em vertentes diferentes, como veremos), pois pouco ainda se fala no campo musical sobre gestão educacional, tendo gestores que quase sempre não são conhecedores de fato do assunto, educadores na essência, usando somente do lado prático da gestão, contando somente com a experiência do cotidiano para resolução de problemas.

Palavras-chave: Educação Musical; Gestão da Educacional Musical; Instituição de Ensino de Música, Educação Superior em Música no Espírito Santo.

ABSTRACT

Carneiro, M.S.A.D. (2015). *Music Higher Education in Vitória/ES Management Analysis*. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Educação, Politécnico do Porto, Porto.

This paper aims to analyze the management of institutions of Music Education. For such were chosen Faculty of Music of Espírito Santo- Mauricio de Oliveira , and UFES, Federal University of Espírito Santo, which has in its list of courses Music Degree. Analyzing the history of FAMES and The UFES Music Course, their difficulties and most important victories, with occasional comments and suggestions based resolution of these certain situations, will be presented, checking how these factors contributed to the current moment through which the institutions are. We intend to use the example of these institutions for future managers of the music education area (even if in different aspects, as we shall see), because what is spoken about it in the field of music education management is not enough, counting with managers who often are not knowledgeable of the fact of the matter, educators in essence, using only the practical side of management, relying only on the experience of everyday problem-solving.

Keywords: Music Education, Music Education Management, Music Education Institution, Espírito Santo's Music Degree.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Soma da pontuação da escala Likert por pergunta do questionário (FAMES)	107
Tabela 02 – Relação de percentual do referente ao resultado final das respostas (FAMES)	108
Tabela 03 – Relação de quantitativo real de professores que optaram por determinada resposta em cada uma das perguntas (FAMES).....	108
Tabela 04 – Relação de percentual total para cada pergunta (FAMES)	109
Tabela 05 – Soma da pontuação da escala Likert por pergunta do questionário (UFES)	131
Tabela 06 – Relação de percentual do referente ao resultado final das respostas (UFES)	131
Tabela 07 – Relação de quantitativo real de professores que optaram por determinada resposta em cada uma das perguntas (UFES).....	131
Tabela 08 – Relação de percentual total para cada pergunta (UFES)	132
Tabela 09 – Soma da pontuação da escala Likert por pergunta do questionário (FAMES)	143
Tabela 10 – Relação de percentual do referente ao resultado final das respostas (juntos)	145
Tabela 11 – Relação de quantitativo real de professores que optaram por determinada resposta em cada uma das perguntas (juntos).....	145
Tabela 12 – Relação de percentual total para cada pergunta (FAMES)	146

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO A PROFESSORES ACERCA DE GESTÃO EM CURSOS SUPERIORES DE MÚSICA	167
---	------------

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	173
APÊNDICE B - CADERNO DE ENTREVISTAS.....	177
APÊNDICE C – MAPEAMENTO DE RESPOSTA DOS QUESTIONÁRIOS.....	273
APÊNDICE D - RELATO DE OBSERVAÇÃO	299
APÊNDICE E – DOCUMENTOS AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA FAMES.....	311
APÊNDICE F – DOCUMENTOS AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA UFES	327

Abreviaturas, Siglas e Símbolos

UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
FAMES	Faculdade de Música do Espírito Santo Maurício de Oliveira
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
EMVL/RJ	Escola de Música Villa Lobos
UEMG	Universidade Estadual de Minas Gerais
SESI	Serviço Social da Indústria
FIEMG/MG	Federação das Indústrias do Estado de Minas gerais
FUNARTE	Fundação Nacional de Artes
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos (SP)
UFF	Universidade Federal Fluminense (RJ)
CA	Centro Acadêmico
ONG	Organização Não-Governamental
FG	Função Gratificada
ABEM	Associação Brasileira de Educação Musical
ABRAPEM	Associação Brasileira de Performance Musical
NDES	Núcleo Docente Estruturante
ESCELSA	Espírito Santo Centrais Elétricas S.A
CFM	Curso de Formação Musical
MinC	Ministério da Cultura
MEC	Ministério da Educação
ISME	International Society of Music Education
PROEx	Pro-Reitoria de Extensão (UFES)
PPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (UFES)

PIBITI	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação/ CNPq
SECULT	Secretaria de Cultura
SESC	Serviço Social de Comércio
IFES	Instituto Federal do Espírito Santo
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
ESESP	Escola de Serviço Público do Espírito Santo
SEDU	Secretaria Estadual de Educação (Espírito Santo)
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
DT	Trabalho em regime de Designação Temporária
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
UEMG	Universidade Estadual de Minas Gerais
DAOCS	Departamento de Administração dos Órgãos Colegiados Superiores
CEPE	Centro de Ensino, Pesquisa e Extensão
UFMT	Universidade Federal do Mato Grosso
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

Sumário

INTRODUÇÃO	17
CAPÍTULO 01 - A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM MÚSICA	31
1.1. ENSINO SUPERIOR DE MÚSICA	37
1.2. GESTÃO EM INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS	43
1.3. O PAPEL DE CHEFIA NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS	48
1.4. FAMES.....	55
1.5. UFES.....	60
1.6. PARÂMETROS DE ANÁLISE	64
CAPÍTULO 02 - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	67
2.1. O ESTUDO DE CASO	70
2.2. ABORDAGEM QUALITATIVA	72
2.3. TÉCNICAS DE PESQUISA	73
2.3.1. <i>Análise Documental</i>	73
2.3.2. <i>Entrevistas</i>	74
2.3.3. <i>Observação</i>	76
2.3.4. <i>Questionário</i>	77
2.4. SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES	78
2.5. PROCEDIMENTOS DE COLETA	83
2.6. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE.....	84
CAPÍTULO 03 - CASO FAMES.....	87
3.1. A DOCUMENTAÇÃO.....	89
3.2. AS ENTREVISTAS	96
3.3. A OBSERVAÇÃO.....	103
3.4. OS QUESTIONÁRIOS	105
CAPÍTULO 04 - CASO UFES	113
4.1. A DOCUMENTAÇÃO.....	116
4.2. AS ENTREVISTAS	121
4.3. A OBSERVAÇÃO.....	126
4.4 – O QUESTIONÁRIO	129
CAPÍTULO 05 - TRIANGULAÇÃO DOS DADOS.....	135
CAPÍTULO 06 - CONCLUSÕES	149
REFERÊNCIAS	157
ANEXOS	167
APÊNDICES	173

INTRODUÇÃO

Constata-se a vivência de um fenômeno no Brasil de busca de valorização da Educação, enfatizado na discussão pública da conscientização de sua efetiva necessidade na sociedade; no debate interno entre seus pares de novas maneiras de realizá-la, de melhoria no *modus operandi* da sala de aula; na produção acadêmica intensa e na tramitação de leis para sua própria organização (inclusive de conteúdo), destacando-se a lei 9.394/96, que traz a no seu corpo o retorno das várias artes (Música, Artes Visuais, Teatro e Dança) no ambiente de sala de aula (para uma maior humanização e sensibilização do educando):

“Art. 26º. Os currículos do ensino fundamental e médio devem ter uma base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e da clientela (...) **§ 2º.** O ensino da arte constituirá componente curricular obrigatório, nos diversos níveis da educação básica, de forma a promover o desenvolvimento cultural dos alunos.”

E com a lei 11.769, de agosto de 2008, na qual o ensino de música torna-se obrigatório nas escolas públicas e privadas da educação básica do país a partir de 2012, conforme o inciso 6º do artigo 1º: “A música deverá ser conteúdo obrigatório, mas não exclusivo, do componente curricular de que trata o § 2º deste artigo” (em referência ao artigo 26 da LDB).

Percebe-se que o Ensino de Música está em voga no Brasil. Com isso, cursos de música surgiram na área do bacharelado, mas também nas licenciaturas, que tratam do fazer pedagógico-musical (atendem à procura por professores para o ensino regular).

Analisando dissertações e teses na área musical, nos arquivos das universidades e faculdades de música no Brasil, percebe-se que há uma clara dicotomia na tipologia de trabalhos acadêmicos: de um lado, os trabalhos sobre aspectos da performance instrumental; e de outro lado, a Educação Musical. Segundo Figueiredo (2010, pag. 158), dos 265 trabalhos acadêmicos

pesquisados em nível de pós-graduação escritos até o ano de 2005, 210 foram acerca de 'Administração e Programas de Educação Musical e Processos Formais e Não-formais da Educação Musical', o que se encaixa com o tema que se pretende estudar e seus vários meandros. Após essa data, pode-se verificar nos bancos de teses e dissertações que os escritos sobre aspectos educação musical só aumentaram, inclusive sobre questões metodológicas e processos formais e não-formais, principalmente através de métodos de estudos de caso e *survey* (levantamentos). Caracterizando esses dados, o próprio Figueiredo os fundamenta teoricamente, constatando que se pode perceber dois pontos para o desenvolvimento da pesquisa em educação musical: a natureza da área da educação musical, trabalhando referenciais que auxiliam na compreensão dos modos de aprender e ensinar música – filosofia, psicologia, sociologia, antropologia, história, dentre outros; e o “estado da arte” da pesquisa em educação musical:

“A catalogação de trabalhos produzidos na área entre 1999 e 2006, por exemplo, representa um acervo para compreender os rumos, as perspectivas e os focos da pesquisa brasileira em educação musical” (FREIRE; FIGUEIREDO, 2010, p. 159-160).

Pode-se observar, no entanto, que mesmo tendo grande parte dos trabalhos acadêmicos relatados na pesquisa, quando se fala de Administração de Programas de Educação Musical, pouco se toca no assunto efetivamente da Gestão na área da Música, o que traz pertinência à escolha pelo tema.

Chega-se assim ao título do trabalho, que apresenta a proposta da investigação: 'Análise da realidade da Gestão das Instituições de Ensino Superior em Música em Vitória/ES'.

Um importante corte que se precisa fazer agora é em termos de universo da pesquisa. Afinal, mesmo que se pense que o objeto do estudo é uma Instituição de Ensino ou outra, seus currículos, seus estudantes, suas realidades gerais, é necessário dizer que o objeto de estudo é a realidade da gestão de Instituições de Ensino Musical.

Acredita-se que gestores aparentemente possuem conhecimento de meios de se comandar uma Escola e podem fazer uma análise técnica sobre a escolha que tomam, para assim, definir rumos, custos e a intencionalidade da formação dos estudantes sobre sua tutela, seja num direcionamento cultural, ideológico, social, além de nortear a postura da equipe de trabalho sobre sua chefia:

“(...) nossas instituições educativo-musicais e socioculturais estão evoluindo rapidamente, e a cada dia crescem as demandas por um perfil gestor mais próximo da área de administração, por exemplo, em razão das demandas de integração entre a academia, empresas e instituições socioculturais” (KRUGER; GALÍZIA, 2010, p.222)

E ainda pode-se considerar que, nesses parâmetros, a boa gestão é a que incorpora mecanismos da competitividade empresarial, pois engloba questões financeiras, pedagógicas, administrativas e relações interpessoais, pontos esses extremamente valorizados atualmente. Não que antes não o fossem, afinal, as instituições precisavam de fato ser gerenciadas. No entanto, com essa postura mercadológica adentrando todas as instâncias da sociedade, hoje esses valores bem realizados se tornam realmente mais notados, verificados e almejados.

Para se chegar ao problema de pesquisa do trabalho, de fato, é necessário tecer um breve histórico, para se entender o que levou à pergunta de partida.

Vagando pela área da Educação, ligada à Música ou não, percebe-se que, mesmo com os esforços do poder público, ou esforços pessoais de profissionais que entendem a importância do processo gestor na sua área, muitos assumem posição de chefia e gestão sem o conhecimento da área. E não só na educação. Hospitais gerenciados por médicos, escolas por professores, institutos por assistentes sociais, que, por maior boa vontade que possuam, precisam aprender na prática cotidiana o gerir a instituição. A experiência os educa. E objetivamente pouco se vê nas grades curriculares de cursos acadêmicos assuntos ligados à gestão:

“(...) esse trabalho administrativo, além de lhes roubar muito tempo de sua atuação profissional, está inserido em um ambiente extremamente burocrático, complexo e diferente de sua formação de origem (...). Portanto, tais funções administrativas exigem saberes específicos para serem desempenhadas” (GALÍZIA, 2007, p.66-67).

Confirma Galízia (2007), ao citar um trecho de uma das narrativas de um dos seus próprios entrevistados, constatando na colocação do mesmo que geralmente se considera que as funções administrativas de um gestor são diametralmente opostas da formação recebida por ele, ainda mais se comparada com a realidade vivida e aceitar o cargo sem conhecimento nenhum administrativo pesa. Ainda considera o entrevistado que ninguém é preparado para um cargo, confirmando o aprendizado cotidiano, meio na força.

A gestão de Instituições de Educação Musical possui especificidades inerentes à sua tipologia. Por isso o desejo de compreendê-las, para que se entenda o processo gestor ao longo de sua história.

Este escrito pretende trazer exemplos de aplicação na prática cotidiana de conceitos como gestão de conflitos, gestão estratégica, gestão de qualidade, tendo por objetivo maior esclarecer se esses profissionais (no caso do trabalho, de Ensino de Música) sem conhecimento básico de gestão coordenam os processos cotidianos necessários com determinada qualidade, visto as novas exigências de mercado que surgem, além de analisar missões e visões, projetos político-pedagógicos das determinadas épocas, pra saber documentalmente como era o norteamento das atividades das Instituições, seus ideais, suas metas, destacar os fatores que contribuiriam para períodos de sucesso e instabilidades durante suas vidas, partindo da pergunta: como está a fazer-se a gestão das instituições de Ensino Superior (de Música)?

A partir dessa pergunta, surgem outras que podem ser respondidas e algumas hipóteses que ao fim do trabalho podem ou não se confirmar. Algumas contrastantes entre si.

O conhecimento prévio da gestão educacional contribui exponencialmente para o sucesso da Instituição comandada ou a aprendizagem na prática cotidiana se faz suficiente?

Administradores sem conhecimento específico na área musical são mais eficazes, apresentam melhores resultados, na Instituição do que o Músico colocado na função de gestão? Administrador sem conhecimento na área de Música ou músico sem conhecimento de gestão?

Qual o nível de consciência dos próprios gestores sobre a área, sobre suas ações e sobre a gestão propriamente dita?

Essas perguntas poderiam levar a saber da experiência e do nível de formação em Gestão ao se assumir um cargo dessa tipologia e o contraste com o professorado.

Outras perguntas que podem ser levantadas são sobre possíveis melhorias no sistema de gestão em Instituições de nível superior, a inserção de disciplinas de gestão no currículo de Música, afinal, dependendo do caminho a seguir, o egresso dos cursos de Música é um potencial gestor.

Já sobre a estrutura do funcionamento dessas Instituições, qual a melhor maneira de ingresso de um gestor no cargo? Indicação vinda de um superior ou eleição entre os pares?

Outros assuntos de igual importância poderão aparecer para alinhar a pesquisa, como relações, liderança e participação efetiva no processo de gestão nos seus vários níveis, grau de satisfação entre as figuras de gestão e para com a Instituição.

Imagina-se que apesar de tentativas de bom senso e boa vontade, o conhecimento prévio da gestão educacional contribui exponencialmente para o sucesso da Instituição comandada. Como no ditado anônimo: Na escola, você recebe a lição e depois faz a prova. Na vida, você faz a prova e depois recebe a lição.

Pressupõe-se igualmente que UFES e FAMES, nas suas histórias, passaram por altos e baixos, seja pelo contexto político-social das épocas, seja pelas qualidades e defeitos de seus gestores. Como igualmente se presume que ao fim da pesquisa pode-se descobrir que mesmo sem conhecimento prévio, conceitos atuais da gestão são aplicados no cotidiano, talvez imperceptivelmente.

Acredita-se na relevância deste estudo para confirmação ou não da colocação da formação prévia de gestores da área de Música, vindo de certa forma a poder ou não validar, ou corroborar as anteriores pesquisas e mesmo somar esforços, numa área, como dito, de pouca pesquisa direcionada.

É desejoso poder entender melhor o funcionamento de uma instituição de ensino musical, principalmente no que tange a gestão propriamente dita, e como as decisões dos gestores antecessores aos atuais impactaram na atual gestão. Leva-se a crer que se faz necessário enumerar ações do gestor de uma escola dessa tipologia, sabendo quais são os fatores que giram em torno dessas decisões, seja legislação, grau de conhecimento próprio sobre gestão e relacionar as decisões desses gestores ao longo da história da instituição com vertentes teóricas do campo da gestão educacional. É importante também saber a receptividade dessas ações de gestão entre os envolvidos nela. São objetivos concretos de alguém que queira entrar na seara dessa discussão visto que já foi neste mesmo texto inúmeras vezes repetido de que não há muita literatura acerca de gestão de instituição de música.

Observando que são tão diferentes, (pelo menos se acredita nisso) pressupõe-se que comparar as modalidades de gestão, no que tange a visão, missão, legislação, *modus operandi*, carga e tipo de trabalho seja importante para se chegar a um denominador comum, analisando um ponto focal no tocante à gestão de instituições educacionais, seja de qual localidade no Brasil, seja de qual período educacional do estudante cuida, o problema da gestão democrática, eleição ou indicação de gestores: dar o comando da gestão a um administrador (gestor) de fato não a um professor com vago conhecimento de gestão, mas pleno conhecimento de processos educativos. Um grande dilema discutido na Educação no Brasil. Mas não só se resume a isso um trabalho desse porte.

Para a fundamentação deste, fez-se importante verificar como andam as pesquisas acerca do tema e subtemas que serão abordados, e com apoio de bibliografia confiável, embasar teoricamente o estudo.

Retornando a algo que já foi discutido, à luz de todas as informações apresentadas, percebe-se o advento da Educação Musical, inclusive na discussão acadêmica. Inúmeros trabalhos vêm sendo redigidos acerca do tema, porém com uma consideração: encontram-se muitos trabalhos sobre o fazer pedagógico da Educação Musical, a inserção da Educação Musical no currículo formal da Escola Regular, análise de Projetos Musicais e seu impacto imediato no seu entorno social, a formação dos Professores de Música, os processos formais, não-formais e informais da Educação Musical, o currículo de Música, Música no Ensino Superior, no entanto, raros trabalhos acerca dessa antiga, porém recentemente notada função, o gestor da educação musical. E mesmo assim, sendo “percebida”, ainda pouco se escreve sobre ela.

Del-Ben (2010, p.26) traz um aparato de como anda o cenário dos cursos superiores em Música, levantando os locais de onde surgem os trabalhos acadêmicos. Na sua pesquisa pode-se perceber a ampliação do número de estudantes em pós-graduação matriculados nesses programas no Brasil, e a quantidade desses programas: em 1996 a área tinha 459 mestrados e 59 doutorandos; ao final de 2008, eram 1167 mestrados e 573 doutorandos, crescimento de 254% de mestrados e de 971% de doutorandos. Quanto aos programas de pós-graduação em música no Brasil, contamos com 13, distribuídos em quatro das cinco regiões do país.

Como citado, grandes universidades do Brasil já possuem seus programas de pós-graduação consolidados e realizando um bom número de

pesquisa pelos seus estudantes, sendo que alguns desses trabalhos estão vinculados e publicados na revista da ABEM (Associação Brasileira de Educação Musical), o que ajuda muito a difundir os estudos pelo meio acadêmico-musical. DEL-BEN (2010) aponta um aumento da produção bibliográfica da área de educação musical através do número de trabalhos apresentados em eventos representativos da área. Nos cinco primeiros encontros anuais da Associação Brasileira de Educação Musical (Abem) foram apresentados, em média, 20 comunicações de pesquisa e relatos de experiência. Já no encontro nacional de 2006, o XV, quando a Abem completou 15 anos, foram 130; em 2009, 186. Também no XX Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Música (Anppom), de agosto de 2010, 53 trabalhos sobre educação musical apareceram, número superior ao de modalidades tradicionais como musicologia (48 trabalhos), música popular e etnomusicologia (39 trabalhos) e teoria e análise (37 trabalhos).

Além de artigos da ABEM, destacam-se textos da UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), universidade com curso de música de maior conceito segundo o CAPES, o que se comprova pela qualidade dos trabalhos acadêmicos e os professores que os orientam, expoentes da pesquisa em educação musical como Luciana Del-Ben e Liane Hentschke.

São muito presentes nas páginas dessas revistas (ou nos sites de bancos de trabalhos acadêmicos do ramo musical) os trabalhos acerca da Música no ambiente formal escolar, muito em razão da legislação brasileira no que tange à inserção da Música no currículo escolar regular. E esses trabalhos abarcam as mais diversas modalidades, como Música na Educação Básica, Currículo Musical, Metodologias de Ensino de Música, Práticas

musicais, aspectos sociológicos da educação formal de música, entre outros. Também se encontra artigos sobre a música não-formal em termos educativos, o conservatório, as escolas de música de cursos livres e suas especificidades, além da Formação de Professores de Música, seja para a educação da Escola Regular, seja para esses cursos livres. FREIRE e FIGUEIREDO (2010) dão destaque para a revista da ABEM, periódico semestral da área de educação musical, que se tornou uma publicação de referência contribuindo para a discussão e escolha de temas para trabalhos de investigação sejam temáticas que focam o professor (formação musical e/ou pedagógica, atuação em sala de aula e outros espaços educativos); sejam temáticas que focam o aluno (como ele aprende, sua bagagem cultural), sejam temáticas que focam a escola (como se organiza as aulas de música, quais as orientações sobre a música no currículo ou fora dele); sejam temáticas que focam outros espaços educativos – escolas de música, conservatórios, ONGs, projetos sociais, investigando o ensino e aprendizagem musical em contextos não formais e informais; e finalmente as questões de legislação educacional, a importância da música na educação dos indivíduos, relação entre educação musical e outras áreas de conhecimento.

No entanto, escritos sobre a gestão de ambientes de educação musical e suas especificidades pouco se encontram, sendo então necessário buscar trabalhos específicos sobre aspectos da Gestão Educacional em geral. Como outrora citado neste projeto, encontram-se alguns trabalhos acadêmicos de defesa de doutorado, relatos de debates em encontros acadêmicos, artigos, porém de mais concreto encontram-se textos do Prof. Fernando Stanzione Galizia (2007, 2010, 2012), sendo um deles em parceria com a Prof^a. Ester Kruger:

- Os saberes que permeiam o trabalho acadêmico de professores universitários de Música (2007);
- Gestão de qualidade do ensino musical (2010);
- O Músico Empreendedor: Novas Possibilidades de Atuação e Novas Necessidades de Formação Profissional em Música (2010);
- A Gestão Administrativa em Educação Musical e a Formação de Educadores Musicais (2012).

Além dos trabalhos citados, aborda um tema em conjunto com outros profissionais, como a Prof^a. Liane Hentschke, Rachel Pereira Benze e o Prof. Mauro Rocha Cortês (2010), que juntos discutem a atividade de gestão no ensino musical, permeada com nuances de empreendedorismo, gestão de qualidade:

“Apesar dos trabalhos já existentes, análises mais detalhadas ainda são necessárias em direção à caracterização da produção da área de educação musical: o que temos produzido? Há peculiaridades da nossa área em relação às outras áreas do conhecimento? Há semelhanças? Que avanços alcançamos ao longo desses vários anos de pesquisa? Onde nos situamos? Aonde queremos chegar? Além disso, pela maturidade alcançada pela área, é mais que oportuno – e necessário – aprofundar nossas análises sobre a pesquisa em educação musical, incluindo a análise das construções teóricas que adotamos e daquelas que temos conseguido (ou não) elaborar a partir da pesquisa” (DEL-BEN, 2010, p.27).

De posse de várias justificativas plausíveis para o início da investigação, acrescenta-se mais: escrever sobre a FAMES, pois dentre várias instituições de renome no ensino da Música, a mesma merece destaque pela sua história - começou menor do que queria, já sabendo onde queria chegar, possui anos de excelência no ensino musical, sendo referência na região e

tem conquistado alguns importantes prêmios através de seus educandos, com mais de 50 anos de uma rica história, cheia de pormenores que confirmam tudo o que se deseja pesquisar sobre a Gestão da Educação Musical e a colocam como uma justificativa de análise entre muitas outras instituições; além também de escrever sobre a Música/UFES, que em tão pouco tempo de existência já formou uma cadeia de estudiosos que hoje se destacam na ABEM e que possui uma organização muito diferente, o que propõe uma conversa quase que dialética entre essas duas instituições, suas posturas, seu fazer-musical.

De uma forma esclarecida, pretende-se tecer uma sucessão de temas, costurando uma linha de ideias para se chegar ao ponto focal da fundamentação da pesquisa coerentemente. Partes dessas ideias encontram-se descritas neste mesmo trabalho em trechos anteriores. Já a metodologia de trabalho terá um capítulo específico, devido à sua importância, no qual será relatada a abordagem de pesquisa, quais serão as técnicas escolhidas e como serão utilizadas

No princípio do embasamento teórico da pesquisa, deseja-se primeiramente falar de gestão, sobre como é feita em instituições de educação, sobre a figura de comando de gestão dessa tipologia. Para se saber onde chegou, faz-se importante saber de onde se veio. Os aportes históricos e a legislação darão a base para entender esse contexto, quando forem relatados o caso da FAMES no texto de Catarina Carneiro e Daniela Ramos (2010) e o da UFES.

É preponderante tratar de estudos sobre gestão educacional e administração escolar em modo geral, através de dissertações de mestrado de universidades do país, já que não se encontram trabalhos em profusão

sobre a gestão educacional musical, lembrando que é um tema que agora vem sendo descoberto e desenvolvido com mais afinco. Já que não há muito do específico, recorre-se ao geral e daí são feitos os paralelos.

De forma sintética, pode-se dizer então, que a seguir, encontrar-se-á: o primeiro Capítulo, no qual se tratará sobre questões gerais da Gestão nas Instituições de Educação. Dando sequência, o segundo Capítulo, que trará as questões metodológicas de pesquisa, seguido dos capítulos sobre a pesquisa de fato, apresentando todos os aspectos encontrados sobre FAMES e UFES.

CAPÍTULO 01 - A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM MÚSICA

Primeiramente é importante se falar sobre gestão. Termo de certa forma recente, foi introduzido no cotidiano substituindo o termo administração dentro do âmbito social. O predomínio de gestão sobre a administração é resultado da influência dominante, da entrada da administração empresarial em toda sociedade, o que possibilita a circulação no espaço público, inclusive na escola, do determinado termo e de outros a ele relacionados. Já diz CALIXTO (2008), que a boa gestão tendo esses novos conceitos como base, é aquela que incorpora mecanismos da atividade empresarial. Ao importar práticas da administração privada, diluindo-se fronteiras entre o público e o privado, a administração pública adota critérios, valores e interesses a que essas práticas se reportam.

Já foi repetido aqui neste trabalho, que pouco se tem refletido sobre os processos de gestão que permeiam decisões pedagógicas, afetando na condução dos rumos das Instituições de Ensino Superior em Música, e factualmente no tipo de estudante que se deseja formar, além de interferir na qualidade do egresso advindo dessa Instituição.

Como o próprio termo Gestão é algo recente, a discussão agora começa a fervilhar no ambiente acadêmico. A Gestão já era exercida, de direito, mas não efetivamente de fato, pois apesar de exercida, não era feita em plenitude, motivada principalmente pela falta de conhecimentos teóricos sobre o assunto, falta de fundamentação, e utilização da solução prática cotidiana como método de resolução de problemas. Cabe lembrar que a gestão em todo o ambiente escolar é uma forma de participação e democratização, independente da forma de ingresso do gestor instituído, como afirma Calixto (2008), citando Luck (2000) e o desafio torna-se ainda maior diante da oferta insuficiente de oportunidades para a formação inicial destes profissionais, que reforça a responsabilidade dos sistemas de ensino na

promoção e realização de cursos de capacitação para a preparação de gestores escolares. Se nos ambientes dos outros níveis de ensino já se encontra essa dificuldade de formação de gestores, quiçá para o Ensino Superior, ainda mais em Música.

Traçando um paralelo a partir de um relato de um professor sem experiência quando chega em sua sala, conclui-se que o mesmo acontece com um gestor “de primeira viagem”. O professor relata que quando senta pela primeira vez na cadeira, apesar da empolgação, sente um calafrio e se pergunta para onde ir, o que fazer. E é assim que se sente o gestor sem formação, e nessa situação, sem experiência. Qual a relevância da experiência no processo de formação de docentes? E assim, ainda traçando paralelos, se pergunta: qual a relevância da experiência no processo de formação de gestores?

Na falta de conceitos concretos da gestão da área musical, autores fazem relação dos conceitos de Administração com os da música para construir conhecimento específico, e fomentar a atividade de gestão de instituições musicais. Assim, destacam-se os seguintes trabalhos, com os determinados focos de pesquisa:

- * Galízia (2007) – aspectos administrativos e políticos do trabalho acadêmico dos professores universitários de Música;

- * Galízia (2010) – Gestão da qualidade total na área de música;

- * Cortês, Benze, Galízia, Cortês e Reis (2010) – mudança no perfil do profissional de música;

- * Galízia (2012) - discute utilização de planejamento estratégico na área de gestão musical.

A partir dos trabalhos citados, percebe-se que Instituições formadoras não possuem nas grades disciplinas que abordem a gestão, o que pode dificultar a ação dos futuros gestores, que caso não possuam experiências anteriores, chegam sem preparação alguma para assumir o cargo instituído.

“O trabalho de construção de uma nova condição institucional e de gestão das IES no País é dos mais sensíveis e difíceis no momento, pois envolve não apenas a formulação de modelos e discussões técnicas, como aquelas afetas ao planejamento e à avaliação, mas, principalmente, porque precisam ser amplamente negociados e discutidos com toda a comunidade interna e externa” (SOARES, 2002, p.151)

Os cursos superiores vivem em seu cerne uma discussão filosófica um tanto dialética: atender a demanda de expectativa dos estudantes ou atender a demanda de expectativa do mercado? É possível atender as duas demandas no currículo? Existem novas oportunidades de atuação do egresso no mercado, empregos inéditos. Como confirma SOUZA (2003), que tanto o músico como o educador musical parecem não ter tantos problemas com o mercado de trabalho no século XXI, mas as suas formações continuam a buscar professores e pesquisadores. Porém, o mercado oferece problemas tais como renda, condições de trabalho, reconhecimento e produtividade.

Em duas outras pesquisas, Bronzatti (2010, com gestores de projetos) e Leme (2010, com alunos de curso superior em Música), se atesta que os pesquisados não obtinham conhecimento de gestão, e possuíam era interesse de melhorar suas práticas performáticas musicais durante seu tempo de curso. Isso reforça que os próprios estudantes não possuem de fato interesse com a função de gestão, e corriqueiramente são colocados nessa posição, não tendo intensão, nem preparação formativa, vindo a surgir ambas ao longo do

percurso de gestor. Por vezes, a vaga surge por uma necessidade real da Instituição.

Muito da atualidade da visão que o próprio gestor da área musical tem sob si, está em consonância do que o sistema educacional regular pensa da Música. Na Escola Regular, segundo Hummes (2004, p.9), a música sempre foi vista para a grande maioria dos membros da Administração escolar como um elemento ilustrativo, um recurso para ministrar outros componentes curriculares. Lima, em seu brilhante trabalho, cita (SOUZA, 2002, p.145-146) ao falar sobre o sobre o docente da Música:

“Não pode estar resumido no conteúdo que se ensina ou na música que pode frequentar a sala de aula, mas deverá considerar que tipo de formação de professores é necessário e que modificações são necessárias para poder atuar nos vários campos emergentes da educação musical”.

Como se percebe, a mudança de mentalidade, que gerará mudança de postura do meio em que se está inserido, virá dos próprios atores da Música, seja gestores instituídos ou os próprios professores, egressos e estudantes dos cursos.

Uma discussão que Vilela (2009) traz em relação ao ensino de música e que se pode associar à gestão é que, apesar de a música ter espaço potencial no currículo formal garantido por documentos oficiais, faz-se necessário contrapor quatro grandezas para o aprendizado de gestão no currículo, que são ‘Interesse vs. Importância vs. Utilidade vs. Esforço’.

Analisando Borém (1997) e Búrigo (2003), e através de suas entrevistas, Galizia (2007) observa que muitos professores consideram o trabalho de gestão no ensino superior como colaboração com a universidade ou parte constituinte da essência do trabalho acadêmico tão e simplesmente

(alguns pensam que essas atividades lhes “roubam tempo”, não permitindo a inserção nas pesquisas), mas entendem a profundidade da dimensão política da administração universitária, vislumbrando que é uma competência necessária nesse tipo de trabalho, do que se pode concluir que pelas suas especificidades, exigindo saberes específicos, merece sim maior atenção e quem sabe, se tornar componente curricular obrigatório do ensino superior.

Agora: que implicações (teóricas e práticas) têm a especificidade do ensino da música para a gestão das instituições que fazem essa formação?

Com a finalidade de se responder a essa pergunta e outras que foram deixadas no começo do trabalho, é sugerido uma linha de contextualização: primeiro, apresentar-se-á concisamente a organização do ensino superior em Música, que é o *locus* intelectual de pesquisa e carrega em si essas especificidades da pergunta. Após essa breve colocação, será apresentado uma proposição de como se analisar uma realidade organizacional de uma Instituição (que é o interesse do trabalho) e as funções de um gestor, afinal, para um dos pontos essenciais para compreender a realidade de funcionamento de uma instituição é saber das atribuições de quem a comanda. Por fim, virá um breve histórico das Instituições estudadas. Com a base contextual pronta, seguir-se-ão os capítulos com a metodologia e os casos de pesquisa.

1.1. Ensino Superior de Música

Dentro da estrutura do ensino superior brasileiro, regulamentada pela lei 5540/68, a Reforma Universitária, que também trata do seu funcionamento, está o ensino de música nos seus cursos. Como parte

importante da lei, que é fundamento também para o ensino superior de Música, pode-se destacar, conforme SOARES (2010):

1. A organização das universidades passou a atender como características: extinção do antigo sistema de cátedras e introdução da estrutura fundada em departamentos; unidade de patrimônio e administração; estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas; unidade de funções de ensino e pesquisa, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes e estabelecida a racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos materiais e humanos; universalidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais dos conhecimentos humanos; flexibilidade de métodos e critérios, com vistas às diferenças individuais dos alunos, às peculiaridades regionais e às possibilidades de combinação dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa.
2. O departamento passou a constituir-se na menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal, devendo englobar as disciplinas afins. Os cargos e funções de magistério, mesmo os já criados ou providos, devem ser desvinculados de campos específicos de conhecimentos.
3. A introdução da matrícula semestral por disciplinas e do sistema de créditos.
4. A institucionalização da pós-graduação *stricto sensu*, por meio dos cursos de mestrado e doutorado no país.
5. A instituição do vestibular unificado e classificatório, como forma de racionalizar a oferta de vagas.

Ofertadas por instituições públicas, federais, estaduais ou municipais, e até mesmo privadas, possuindo dentre os tipos de cursos oferecidos, os cursos sequenciais, de extensão, de Graduação, de Bacharelado e Licenciatura; e cursos de pós-graduação, Lato sensu (especialização) e Stricto sensu (mestrado acadêmico, mestrado profissional, doutorado e pós-doutorado), tendo, através da Reforma Universitária, as universidades, autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira, exercida conforme a Lei e seus estatutos.

Assim como a legislação prediz, os cursos de licenciatura são preponderantemente formadores dos profissionais que atuam nas séries iniciais, ensino fundamental e médio não-técnico. Cursos formadores de professores na essência, do trato com a sala de aula. De fato, os currículos vastos em disciplinas pedagógicas impedem o foco no desenvolvimento instrumental necessário que um professor de curso técnico demanda. Já os bacharelados, mesmo atualmente trazendo áreas interessantes, como tecnologias ligada à música, vem na sua maioria tratar da área de performance, no aprofundamento e desenvolvimento das habilidades instrumentais, como também tratar de áreas como composição, percepção, ligadas à teorização da Música.

Já os cursos de pós-graduação estão em movimento crescente, aproveitando o momento de discussão dos avanços que o Ensino de Música necessitada, o que tem alavancado (como já dito anteriormente) grandes pesquisas. Mesmo tendo muita força na performance instrumental, na composição, percepção, teoria, os aspectos sociológicos, filosóficos, etnomusicológicos e educação musical propriamente dita se destacam como áreas de foco nos mestrados e doutorados.

Para confirmação desses dados, apresenta-se aqui o que diz o Referencial Nacional dos Cursos Superiores de Música (Bacharelado e Licenciatura), documento legal que rege os currículos e a estrutura:

- Curso Superior de Música do tipo Bacharelado (Carga Horária mínima de 2400h, num período de Integralização de 04 anos)

O Bacharel em Música ou Músico (o egresso) é formado para conhecer profundamente as técnicas e os fundamentos da Música. Sua atividade demanda conhecimento teórico e prático, utilizando a música como linguagem. Sua atividade demanda conhecimento e domínio artístico musical, que relaciona teoria e prática com aspectos técnico-criativos, estéticos, culturais, históricos e sociais. Apresenta competências inter-relacionais e crítico-interpretativas e conhecimento de História da Música, que possibilita o desenvolvimento do pensamento científico para as atividades que requeiram a Música como base. Elabora e executa trabalhos de produção e pesquisa, identifica, analisa e avalia as produções musicais, e incentiva a sua divulgação. Em sua atuação, considera a Música como prática social que compõe a identidade nacional.

Durante sua formação, como temas, o estudante recebe conhecimento sobre Linguagem e Estruturação Musical (análise, harmonia e contraponto); Percepção Musical; História da Música Universal e Brasileira; Folclore Musical; Acústica e Tecnologia; Fundamentos de Produção Cultural; Fundamentos da Pesquisa em Música; Estética e Filosofia da Música; Prática de Grupos Vocais e Instrumentais; Música de Câmara; Oficinas de Criatividade; Literatura e Repertório do Canto; Declamação Lírica; Interpretação (Escolas e Estilos); Técnicas de Palco e de Expressão Corporal; Estudo Técnico do Instrumento; Técnica de Prevenção de Lesões de Esforço

Repetido e Disfunções de Postura; Técnicas de Respiração e Postura; Dicção e Fonética; Saúde, Técnica e Fisiologia da Voz; Ética e Meio Ambiente; Relações Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS).

O Músico egresso pode atuar como pesquisador em Instituições de Ensino Superior; em grupos vocais; montagens de óperas, espetáculos e recitais; em orquestras; em conjuntos musicais, religiosos e folclóricos; em empresa de comunicação, estúdios de gravação, teatros, igrejas ou agências de propaganda; em editoras de partituras musicais. Também pode atuar de forma autônoma, em empresa própria ou prestando consultoria.

Para um bom resultado no seu período de curso, devem recomendam-se estruturas como Laboratórios de Mídias Eletrônicas; Pesquisa Artística; Informática com programas especializados; Instrumentoteca; Salas de estudo individuais com tratamento acústico e espelho. Salas para ensaio de grupo. Acervo de partituras e gravações (áudio e vídeo). Biblioteca com acervo específico e atualizado.

- Curso Superior de Música do tipo Licenciatura (Carga Horária mínima de 2800h, num período de Integralização de 03 anos)

O Licenciado em Música é o professor que planeja, organiza e desenvolve atividades e materiais relativos ao Ensino de Música. Sua atribuição central é a docência na Educação Básica, que requer sólidos conhecimentos sobre os fundamentos da Música, sobre seu desenvolvimento histórico e suas relações com diversas áreas; assim como sobre estratégias para transposição do conhecimento musical em saber escolar. Além de trabalhar diretamente na sala de aula, o licenciado elabora e analisa materiais didáticos, como livros, textos, vídeos, programas computacionais, ambientes virtuais de aprendizagem, entre outros. Realiza ainda pesquisas em Ensino de

Música, coordena e supervisiona equipes de trabalho. Em sua atuação, prima pelo desenvolvimento do educando, incluindo sua formação ética, a construção de sua autonomia intelectual e de seu pensamento crítico.

Como temas abordados na sua formação, o Licenciado verá Linguagem e Estruturação Musical (Análise, Harmonia e Contraponto); Percepção Musical; História da Música Universal e Brasileira; Prática de Grupos Vocais e Instrumentais; Música de Câmara; Oficinas de Criatividade; Estudo Técnico de Instrumento; Prevenção de Lesões Causadas por Esforço Repetido e Disfunções de Postura; Saúde, Fisiologia e Técnica Vocal; Técnicas de Respiração e Postura; Dicção e Fonética; Probabilidade e Estatística; Psicopedagogia Musical; Metodologia de Ensino da Música, História, Filosofia e Sociologia da Educação; Metodologia e Prática de ensino de Música; Tecnologias da Informação e Comunicação aplicadas ao Ensino de Música; Psicologia da Educação; Legislação Educacional; Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS); Pluralidade Cultural e Orientação Sexual; Ética e Meio Ambiente; Relações Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS).

O Licenciado em Música trabalha como professor em instituições de ensino que oferecem cursos de nível fundamental e médio; em editoras e em órgãos públicos e privados que produzem e avaliam programas e materiais didáticos para o ensino presencial e a distância. Além disso, atua em espaços de educação não-formal, como: escolas de música, grupos musicais, orquestras, bandas, espaços públicos e em projetos de inclusão social. Atua em empresas que demandem sua formação específica e em instituições que desenvolvem pesquisas educacionais. Também pode atuar de forma autônoma, em empresa própria ou prestando consultoria.

Para uma boa formação, o documento recomenda como estrutura para os cursos de Licenciatura Laboratórios de Ensino de Música; Informática

com programas especializados. Acervo de Partituras e Gravações (Áudio e Vídeo). Instrumentoteca. Salas de estudo individuais com tratamento acústico e espelho. Biblioteca com acervo específico e atualizado.

Apesar da organização aos níveis no Ensino Superior em Música regular, normal, em consonância com a legislação e com similaridade à organização de outros cursos superiores de outras áreas, tem se discutido acerca da formação dos seus docentes, e principalmente do caminho educacional dos estudantes pelo Sistema Educacional Musical até o ingresso no Ensino Superior em Música.

Martinelli (2008), num artigo de uma revista especializada, questiona o despreparo dos ingressantes desse Ensino Superior, muito em razão do que considera uma organização mais liberal da Educação Musical no Brasil, motivada pelo enfraquecimento metodológico dos conservatórios e advento das Escolas Livres, trazendo uma Educação que chama *fast food*, com um ensino básico inferior. Credita à falta de uma estrutura de base em âmbito nacional o empobrecimento dos cursos de nível mais avançado, pois traz à academia estudantes interessados mais no diploma, por questões do mercado de trabalho, do que em propriamente estudar e desenvolver um trabalho de qualidade.

1.2. Gestão em Instituições Educacionais

Agora que se possui uma breve noção de como se organiza a Educação Musical em nível Superior no Brasil, o próximo passo é tentar entender o sistema de gestão nessas Instituições de Ensino Superior em Música. Para isso, optou-se por tentar entender o funcionamento de uma

Instituição no âmbito da gestão (seu ambiente, sua estrutura, o que a envolve) e as atribuições de seu gestor (que será um tópico separado apresentado mais adiante). Como foi dito na introdução do trabalho e reforçado neste capítulo, pouco se escreveu acerca desse conhecimento para a área de Música, então agora será feito de forma mais geral e transportado para o campo da Música no momento de análise da pesquisa de campo.

Toda Instituição possui, primeiro, seus aspectos formais: uma estrutura hierárquica, baseada ou não em padrões políticos e/ou econômicos, um sistema de regras que delineia seu funcionamento e suas definições norteadoras, que são seus objetivos a serem atingidos, a sua estratégia de atuação, sua missão e sua visão. Como são norteadoras, definem o rumo que a Instituição vai seguir e sua forma de atuação.

Entretanto, as Instituições não são só prédios com maquinários e papéis com leis e intenções perdidas no ar. Mais que isso, Instituições são também as pessoas que lá estão. São elas que ocupam os cargos, a cadeia hierárquica, e que definem todas essas leis e estratégias de uma Instituição. E elas possuem percepções variáveis sobre todos esses aspectos citados nos últimos trechos, dependendo de quanto tempo estão na Instituição, do seu lugar na cadeia hierárquica, do seu conhecimento adquirido, sua formação técnica e de como se organizam em grupos de interesse dentro da própria Instituição. Então não só as regras e estratégia definem os rumos da Instituição de maneira formal, como as pessoas individualmente e os grupos de interesse no seu cotidiano de atuação também o realizam.

Não se pode esquecer que esse rumo e a concretização das ações definidas estrategicamente e planejadas estão relacionadas também com recursos (seja financeiro, seja humano, seja de infraestrutura), pois mesmo que se tenha falado de pessoas, intenções, se não houver em quantidade

suficiente e com formação suficiente não adiantará toda essa estratégia, como se não houver dinheiro e material para realização do que se pretende, todos os planos ruem. Castro e Diogo (*n/d*, p.4) fazem a ponte para o próximo trecho de interesse, fazendo um elo com o que foi falado, com a seguinte passagem:

“A visão de escola como organização muito estruturada, hierarquizada e que obedece a processos de planificação rigorosos, a objectivos específicos e a tecnologias fixas bem definidas onde impera a norma e a ordem está a alterar-se. As organizações educativas têm vindo a mostrar faces que de certa forma estavam ocultas e que são marcadas por desarticulações, por conflitos, pelas lutas de poder, por interesses e necessidades distintas, mostrando-se por isso ambíguas e imprevisíveis.”

Para se analisar a realidade educacional, também é preciso considerar fatores externos (sociais, políticos, econômicos, tecnológicos), quanto internos (a cultura institucional, a liderança, o aporte tecnológico disponível).

Seja qual for a esfera de atendimento pública ou privada, municipal, estadual ou federal, a situação política e econômica do país gera influência nos rumos da instituição, seja no aporte financeiro, seja no apoio a estratégias ou na indicação de um gestor, seja no nível de investimento; assim como a situação social influencia, por exemplo, nos currículos adotados e na linha pedagógica preponderante, como também o fator tecnológico influencia, por exemplo, como ferramentas de otimização dos processos institucionais administrativo e pedagógico. Atualmente a atenção está sobre os softwares de gestão, que são integradores das vertentes administrativas (processos, finanças, estoque), também das educacionais (registros de alunos, notas,

turmas, salas, saídas de livros), além de equipamentos como lousas digitais, impressoras 3D, *notebooks*, *tablets* e a própria utilização de internet.

Falando agora dos fatores internos que ditam o rumo, na sua maioria conclui-se que estão ligados diretamente às pessoas e sua inter-relação, além do aporte tecnológico como ferramenta de auxílio ao trabalho. Como fatores internos, apresenta-se o sistema de comunicação, que seja na educação ou em qualquer esfera, quando não funciona, gera até tragédias; a organização interna de grupos de interesse, como também esses interesses, valores, crenças, além de como se relacionam e o seu impacto no ambiente de trabalho, lideranças dentro desses grupos e entre esses grupos, motivações pessoais e grupais e também possíveis conflitos entre pessoas e/ou grupos.

Outro fator importante interno é a relação de liderança dentro da Instituição. Se ela é centralizada numa figura ou grupo, ou descentralizada, coletiva, democrática; como de fato ela é exercida no dia-a-dia, estruturada hierarquicamente, pois ser líder não é ocupar uma função, um cargo. Estando numa posição mediana pode-se sim liderar. E é por isso que agora se passará a falar da chefia. Quando se fala de chefia, acredita-se que ela possui um papel diretamente proporcional à liderança, que são coisas que caminham juntas, mas pode não ser assim.

Não se pode deixar de se considerar que, é preciso também voltar os olhos para as estruturas hierárquicas acima dessa figura de gestão que aqui será analisada. No caso, as estruturas políticas e econômicas. Se é possível fazer críticas talvez aos gestores por pouco buscar formação específica na área, se é possível fazer críticas talvez às unidades formadoras dessas pessoas que não proporcionam no currículo formal alguma noção qualquer que seja sobre o assunto, a mesma crítica precisa ser feita a essas estruturas políticas e econômicas, que determinam as tendências, o *modus operandi* dessa

engrenagem. Se pouco se fala de gestão especificamente em educação na área da educação, o pouco que se fala já está defasado em relação à gestão que outros setores da sociedade. Ainda se usa a gestão do planejamento estratégico, das planilhas, controle e avaliação, sendo que hoje modos muito mais completos, como a gestão estratégica, são usados, no qual o planejamento estratégico (que é por aqui usado ainda como uma modernidade) é só uma parte de todo o processo. Só se planeja, não há estratégia no sistema educacional por aqui. Pensa-se de uma maneira muito restrita, muito limitada. E o gestor, infelizmente, que pouco possui de formação e ainda se insere nesse sistema pouco pode fazer, além de lutar com as ferramentas que possui.

Sobre Portugal, que viveu semelhante problema, fala ESTEVÃO (2000, p.17):

“Acresce que a tradição de planeamento e de definição de políticas e orientações educativas persistiu, no nosso país, como uma prerrogativa dos serviços centrais do ministério da educação, limitando-se as escolas à fase operacional de elaboração de planos de actividades, entendidos sobretudo como colecções de actividades propostas pelos grupos disciplinares e aprovados pelo conselho pedagógico. De facto, nunca às nossas escolas públicas lhe foi reconhecido o direito de possuírem, por exemplo, um departamento de planeamento, com pessoas envolvidas em desenhar e implementar sistemas de gestão estratégica; elas nunca tiveram verdadeiramente uma estratégia própria (no sentido em que nós interpretamos aqui este conceito), condicionadas como sempre estiveram pela missão, pelo projecto político, pelas decisões estratégicas do Estado em relação à educação.”

Apesar dessas dificuldades, que impedem de que seja medido o real grau de excelência na performance no ambiente de trabalho e que acaba por foca mais nos resultados, acredita-se que de um jeito torto, talvez de boa intenção, realmente as instituições busquem a qualidade do serviço prestado,

talvez não sobre os alicerces teóricos da qualidade total, mas visando a busca sim, do modo que sabem, uma instituição educacional “total”, como sugerem Hardgreaves e Fullan (2000). Uma instituição de novas práticas e atitudes, que envolvam todos seus profissionais no seu desenvolvimento, tornando-os agentes diretos desse desenvolvimento (deles e da instituição), profissionais totais. Uma instituição ‘aprendente’, que se desenvolve de acordo com o desenvolvimento dos seus profissionais, valorizando-os e os fazendo prosperar nessa instituição. Para alguns profissionais de algumas realidades das Instituições educacionais brasileiras realmente pode se acreditar estar se representando um bom papel. Porém, sem o conhecimento de novas maneiras de se gerir uma Instituição educacional, não se sabe do mundo que se pode alcançar.

Não se pode deixar de colocar, que para o ambiente das Instituições de Ensino Superior, toda essa discussão de gestão é um pouco diferente, por conta da especificidade organizacional das mesmas e da operacionalidade do cargo do professor universitário.

Após tratar das Instituições brevemente, como é quase imediato associar as duas coisas, remete-se agora, como prometido no início do trecho, elencar aspectos da chefia dessas Instituições, para o balizamento com o sistema de organização da Educação.

1.3. O papel de chefia na Gestão de Instituições Educacionais

Agora visto o que envolve a Instituição no campo da gestão, agora parte-se para tentar compreender o que gira em torno do cargo de gestor.

Assim, acredita-se que se pode dar fundamento melhor às análises posteriores dos casos. Hoje em dia, mesmo com o ambiente de gestão sendo mais descentralizado, partilhado e colaborativo, o gestor ainda é o ponto focal desse sistema. Cabe então compreender quais são as suas atribuições, a natureza de seu cargo e os desafios que rondam a função.

Ser gestor implica basicamente ser o responsável geral pelo planejamento, organização e a coordenação de atividades e pessoas, além de ser o ponto focal da tomada de decisões de uma Instituição. Infelizmente, em algumas instituições, a visão desse gestor é somente de um gerente, como de uma loja. Unicamente o responsável pelo setor.

Em toda a Instituição, por mais que haja decisão compartilhada, o gestor central geralmente dá as orientações a seguir, delineando objetivos para atividades, organizando recursos, delegando funções a determinadas pessoas e as coordenando, além de que é o avalista das estratégias e também um fiscalizador dos rumos seguidos, cabendo a ele então, além de motivar o grupo (algo muito notório na atualidade) para alcançar objetivos, como capitão do barco, mudar o rumo quando necessário, para que a finalidade seja atingida.

No entanto, o trabalho de gestor está diretamente ligado à estrutura superior a que está condicionado, geralmente, estruturas políticas e que econômicas que, mesmo dando a ele um certo controle, limita seu poder de efetivar ideias e consolidar ações. Nem sempre o gestor é o ponto mais alto da cadeia estrutural de uma Instituição.

O cargo é revestido de uma certa imagem que gera debates sobre a real característica do cargo, que por vezes, devido à mudança no pensar da sociedade nos últimos tempos, produz conflito do que efetivamente deve fazer um gestor. Por vezes, é a pessoa que tomará a decisão depois de uma

análise pormenorizada, em outras é o que precisa prontamente apagar os incêndios, ignorando os planejamentos. Por vezes, segue os planejamentos sem desvios, dando vazão ao acordado colegiadamente, por outras precisa, de acordo com os acontecimentos cotidianos ignorá-lo, em caráter pessoal. Por vezes, favorece o conhecimento técnico-científico, por vezes o instinto, sem contar a função de gerenciar os conflitos pessoais, entre funcionários. No caso da Instituição Escolar, que é um ambiente de clara tensão, lida com conflitos e interesses de funcionários, professores, alunos, pais e toda a comunidade escolar. Percebe-se que o gestor é às vezes técnico, às vezes administrador, às vezes, psicólogo. São muitas atribuições que são praticamente de um peso salomônico. Por isso, além de gestor, é necessário ter um grau considerável de liderança. Com tanta influência para a tomada de decisões perante um grupo, a liderança se torna importante, para que as pessoas o sigam, sigam suas ideias, orientações. E essa liderança pode ser confirmada seja na empatia, seja na afirmação técnica, seja na postura e no exemplo.

No ambiente escolar, ainda existem alguns outros debates em torno da função de gestão, principalmente na questão do acesso ao cargo e da sua competência maior. Se a melhor forma de ingresso é por nomeação (que afirma a instância superior político-econômica) ou eleição (o que afirma os pares) e se um gestor escolar administra preponderantemente administrativamente ou pedagogicamente, ou ambos. Também se discute se o gestor de uma instituição escolar deve ser um professor ou um administrador. Autores como Benitez (*n/d*, 1986) defendem que para os graus de gestão políticos e econômicos sejam escolhidos gestores de cunho administrativo de fato, pois demandam uma visão global do sistema educacional e para gestão das instituições educacionais sugere professores,

pelas competências pessoais e relacionais, na lida com a comunidade escolar e experiência pedagógico-didática, coisas que um caráter administrativo talvez não conseguiria alcançar (esses assuntos aqui elencados serão abordados na pesquisa de campo, para alcançar a opinião dos envolvidos diretamente nessa lida cotidiana).

Verdadeiramente, o gestor escolar acaba, que sendo responsável por todos os aspectos da sua Instituição. Ele deve guiar sua equipe para resolver questões de organização administrativa sim, preocupado com as metas educativas, pois todo esse contexto tem um fim: desenvolver alunos, formar cidadãos. Para isso, o gestor deve utilizar-se de todo o seu potencial técnico e pessoal. Seu trabalho é tornar possível o trabalho educativo, que no dia-a-dia de sala de aula não é ele que realiza. Ele oportuniza. Ele equilibra os desejos políticos e econômicos acima do cargo, com o potencial e intenções dos professores, com os desejos de pais e alunos. O foco da função de gestão se resume a uma palavra: alunos. Tudo que se faz é para a transformação deles.

Antigamente, a própria estrutura e organização dos sistemas educacionais relativamente simples possibilitavam que o gestor, praticamente sem qualificação, exercesse a função. Com a adaptação do modelo empresarial de gestão às diversas organizações da sociedade, inclusive à Educação, fez-se necessário um processo de formação técnica maior, equiparado ao novo nível de exigência da nova função de gestão. A verdade é que na educação brasileira, ainda se vive um período de transição. Já se possui a consciência de que a qualificação se faz necessária e aos poucos vão se criando as estruturas para oportunizar tal formação. Algo importante também na atualidade é que, apesar de ter aumentado o número de tarefas para o gestor, ele possui maior auxílio. É característico que professores e

outras figuras do funcionalismo da Escola dividam o fardo com o gestor. Com as tarefas certas nas mãos das pessoas certas, com certeza alivia o seu trabalho e possibilita que ele organize seu tempo para realizar outras tarefas igualmente importantes e necessárias, mesmo que, em algumas instituições, seja difícil obter apoio de professores ou outras figuras no processo de gestão colaborativa, seja na elaboração ou no cumprimento de tarefas.

Analisando o gestor, em pessoa, da área musical, a partir de conceitos da Administração Geral, conclui-se que precisa ter conhecimentos no campo de empreendedorismo, como ser uma pessoa criativa, possuir alto nível de consciência do ambiente que o circunda, inclusive do mercado, identificar oportunidades de negócios, estabelecer objetivos e alcançá-los. Cortês (2010) cita Bernardi (2003) listando as seguintes características de um empreendedor: senso de oportunidade, dominância, agressividade e energia para realizar, autoconfiança, otimismo, dinamismo, independência, persistência, flexibilidade e resistência a frustrações, criatividade, propensão ao risco, liderança carismática, habilidade de equilibrar sonho e realização e habilidade de relacionamento.

Galízia (2012) cita Crainer (2009), ao afirmar que para alcançar a efetividade da função de gestão desenvolvemo-nos intuitivamente, e também buscamos o conhecimento estruturado, por exemplo, na área de administração e este desenvolvimento, é composto por três níveis, com diferentes desafios na gestão de pessoas e desenvolvimento de competências, passando gradualmente de um foco técnico para um foco administrativo:

* competência técnica - daquelas não específicas à área de música/educação musical como liderar pessoas, planejar estratégias,

organizar rotinas, programar eventos especiais, comunicação adequada com a equipe, avaliar resultados e assim por diante;

- * competência na gestão de pessoas - agregar pessoas competentes, com conhecimento técnico/específico, fomentando seu desenvolvimento e autonomia na busca dos resultados, enquanto se volta às questões administrativas;

- * competências estratégicas e habilidades superiores de gestão - ser estratégico e capaz de lidar com a ambiguidade.

Galízia (2012) traz ainda uma brilhante perspectiva dos tipos de gestores de cursos superiores (no caso deles, de administração, mas que podem ser comparados aos de outros cursos) que são encontrados, citando Tachizawa e Andrade (1999, p. 159-161):

- * Gestor de oportunidades - gerencia potencialidades internas e externas, advindas da experimentação e/ou de riscos assumidos, que podem ampliar a capacidade de ação, integrar o saber e o fazer, incentivando a formação continuada própria e da equipe, deve valorizar o diálogo, a participação e a mudança com vistas a buscar o aperfeiçoamento contínuo do curso em prol da sua melhoria como um todo, bem como suportar, guiar, influenciar e administrar, a busca da adequação entre liberdade (individual) e cooperação (bem comum) é o lado do paradoxo que deve ser compreendido pelos coordenadores de curso;

- * Gestor de recursos - caracterizado como burocrata, com foco nas atividades internas sem conhecimento de outras influências (ou acontecimentos) internas e externas ao curso, não se atenta a decisões sobre o curso e a instituição e suas consequências no âmbito, não dialoga com seus pares preferindo atuar operacional ou reativamente para apenas manter o *status quo*.

Ressalta também a prática do planejamento estratégico, com vias de auxiliar a conduzir melhor nossas atividades e equipes para alcançar objetivos pedagógicos e artísticos, contendo, em sua premissa: fins, meios, organização, recursos, implementação e controle, em todos os níveis, e não só estratégico, como também o tático e operacional:

“Se as questões de gestão forem adequadamente conduzidas pelos educadores musicais que exercem estes cargos de gestão, certamente aqueles que se encontram em sala de aula terão mais tempo para se dedicar às atividades e poderão fazê-las com respaldo administrativo mais eficiente. Em outras palavras, todas as atividades administrativas devem estar a serviço do desenvolvimento musical e sociocultural dos nossos alunos e nunca devem ser um fim em si mesmo” (GALIZIA, 2012, p.228).

Galízia (2010) também apresenta em outro trabalho o conceito de Gestão de Qualidade na Educação Musical, que seria o trabalho em equipe permeando toda a organização; as decisões baseadas em fatos e dados; a busca constante da solução de problemas e diminuição de erros; e o foco no cliente, visa o comprometimento com o desempenho, a procura do autocontrole e o aprimoramento dos processos, a qualidade intrínseca, o custo, o atendimento, a moral, a segurança e a ética. Essas dimensões, embora pensadas para o mundo corporativo, se adequam perfeitamente ao universo das instituições de educação e que são pontos amplamente possíveis de serem trabalhados em ambientes musicais, por vezes até trabalhados sem a devida ciência, e que poderiam ser melhorados com o conhecimento do tema.

Pode-se perceber que um trabalho mais conceitual da gestão no cotidiano é possível, que se somando à experiência diária, daria mais capacidade ao gestor de liderar o que lhe foi posto, não resta dúvida. Mesmo

os que tentam fazer coisas mais modernas, ficam presos com a ‘inércia burocrática e administrativa’ das Instituições, como constata Nóvoa (1992), ao analisar as instituições escolares e sua evolução temporal, com suas tendências respectivas a cada época. Ainda sobre o tema, mostram Castro e Diogo (n/d, p.2):

“Um estudo desenvolvido por nós, recentemente, sobre lideranças periféricas – os coordenadores de estabelecimento – colocava em evidência que, no que diz respeito à gestão das diferentes variáveis organizacionais, os coordenadores não têm autonomia para tomar “grandes” decisões pois está praticamente tudo decidido, ora pelos órgãos de topo do Agrupamento, ora pelo poder central na figura do Ministério da Educação. Neste trabalho, fica ainda claro que o desempenho dos coordenadores (lideranças formais periféricas nos Agrupamentos de escolas) se circunscreve à preparação e envio de documentação (dimensão administrativa). No campo da gestão curricular a sua actuação é pouco relevante.”

Depois de colocar os olhos na gestão e na função de gestor, voltar-se-ão os olhos para a história e as características das Instituições às quais participarão da pesquisa.

1.4. FAMES

Apenas em 2004 a Escola de Música do Espírito Santo (EMES) passa a ser chamada de FAMES, através da lei 281, que além de dar novo nome, legalizou os cursos de graduação, em situação irregular por anos, além de criar o bacharelado e outras habilitações.

Essa demora na mudança de nomes revela, na verdade, os processos das alterações pelas quais passou. Para chegar onde está, no sentido físico ou não, ela conquistou, lentamente, cada espaço. E ainda está longe do ideal.

O Instituto de Música do Espírito Santo (Imes) foi criado em 1952, contudo ativado em 1954, com a denominação de Escola de Música do Espírito Santo (EMES) que depois passaria a ser a faculdade. O Instituto não se adequava às normas reguladoras do ensino superior e não conseguiu entrar em funcionamento, mesmo com a lei 661/52, precisando de uma instalação de fato e da mudança de terminologia para funcionamento. Em 54 ainda, foi aprovado o primeiro regimento interno, para garantir a organização das normas, visto que o funcionamento era precário, tanto físico quanto logístico quanto administrativo. Em 59 foi aprovado o estatuto do diretório acadêmico.

Foi por vezes solicitado a construção de um prédio com padrões técnicos recomendados, porém por vezes o foi negado. Na verdade, até a atualidade isso não aconteceu.

A intenção em ser uma instituição de ensino superior mostrou-se logo no início. O reconhecimento, contudo, não veio prontamente. A EMES iniciou seus cursos em 1958, só 04 anos após a ativação. Percebeu-se que o curso superior só seria reconhecido se a Escola de Música fosse transformada em autarquia ou fundação, o que ocorreu, sendo decidido internamente pela sua transformação em autarquia educacional em 1964, mas como os processos eram morosos, em 1966 a EMES ainda não era uma autarquia, o que só aconteceu com o decreto 058/70, que também regulamentou o quadro funcional da escola.

Ainda fatos *sui generis* aconteceram para o reconhecimento de curso superior, pois já há mais de 15 anos num prédio sem as devidas condições,

foi-lhes solicitado a mudança para um novo prédio, e assim se fez, e em 1976 foi reconhecido, com uma nova sede conquistada.

A federalização não aconteceu como se planejou, e o crescimento precisou acontecer por outras vias, com novos cursos, mais equipamentos.

O panorama não reflete as administrações que a instituição teve. Pelo contrário, os gestores que dirigiram a FAMES sempre se preocuparam com o crescimento dela. Houve alguns problemas notórios, visto que os professores que assumiam a posição de gestão por indicação não possuíam conhecimento burocrático ou jurídico para auxiliar no modelo de gestão adotado em suas determinadas épocas. A gestão acontecia na prática, de fato. Aconteceram também problemas críticos na história da gestão da FAMES (principalmente nos anos 80 e 90), como a indicação de gestores de fora do grupo de professores, um conflito entre duas professoras que provocou um racha entre grupos da Escola por anos a fio. Aconteceu sim um período de eleições diretas para diretor (anos 90), de realização de concursos públicos (uma raridade) para a contratação de professores, períodos de ações nada democráticas (como rasuras de atas de reuniões), para depois dos anos 2000, aparentemente as coisas se acertarem.

Essas gestões foram igualmente marcadas por infinidades de grandes eventos musicais, pedagógicos, culturais na cidade, festivais, concertos e revelação de incontáveis músicos de notada qualidade e representatividade no Estado.

Algo pontual que precisa ser citado é que a indicação retornou à cena nesse período, sendo que inclusive foi indicado desde então não só alguém que não fizesse parte do grupo de professores, como um administrador de fato (de formação em ciências contábeis) e atualmente um gestor com

formação em artes cênicas. Adotando uma política de uma gestão mais estratégica do Governo do Estado para com a FAMES.

O que desgastou a instituição, talvez, foi a pouca atenção que as lideranças estaduais costumaram a dispensar à cultura. Prova de que a ajuda governamental é importante são os avanços que ela conseguiu graças ao apoio das autoridades, como em 2005, por exemplo, que depois de 14 anos sem ajuda qualquer em investimentos patrimoniais, foram adquiridos instrumentos e materiais, além de melhoria no vencimento dos funcionários e professores.

Alguns políticos quase extinguiram a FAMES, outros tentaram transferi-la para a UFES. A transferência não ocorreu, e governos continuaram a desgastar a FAMES com atrasos de salários de funcionários, o que provocou longas greves.

Apesar disso, a FAMES se constituiu num espaço em que arte, educação e cidadania se integram. O que deve ser creditado aos alunos, diretores, professores e demais integrantes que sempre a fizeram funcionar.

Com o advento da lei 11769/08, a FAMES se torna, por sua história e trajetória, se torna o polo capacitador de um mercado em expansão, através do seu curso de licenciatura. A FAMES possui hoje como missão:

“Promover a educação musical a nível profissional, desenvolvendo competências e habilidades musicais de jovens e adultos, incentivando-os à busca da excelência no desenvolvimento pessoal, artístico e científico, tornando-os socialmente relevantes e profissionalmente empreendedores e competitivos no mercado de trabalho”. Em:
(http://www.fames.es.gov.br/index.php?id=/a_instituicao/missao_visao_e_principios/index.php&cd_matia=14)

E como visão:

“Ser uma instituição de formação superior em música de referência no cenário estadual e nacional, destacando-se pela seriedade, competência e responsabilidade com que organiza, administra e desenvolve seus programas de ensino e os conhecimentos em música em prol de uma sociedade mais humana, inclusiva e feliz”. Em:
(http://www.fames.es.gov.br/index.php?id=/a_instituicao/missao_visao_e_principios/index.php&cd_matia=14)

Além de formar profissionais para o ensino musical, capacita músicos para atuarem no mercado como instrumentistas e cantores eruditos, atuando em orquestras, ou como solistas, através do seu bacharelado.

O caráter elitista da instituição, contudo, se transformou ao longo dos anos, abrindo suas portas para a música e os músicos populares. Os cursos de extensão de curta e longa duração, como o de Iniciação Musical e o de Formação Musical, como o curso técnico, contribuem para a comunidade. Mesmo tornando-se nominalmente uma faculdade, não perdeu sua proposta inicial, mantendo como berço da música no Estado, mantendo os cursos de musicalização infantil. E para consolidar a posição de Faculdade Estadual, a FAMES beneficia hoje aqueles que vivem no interior do Espírito Santo.

Possui dentro de sua estrutura de autarquia, caracteriza-se como Instituição de Ensino Superior Isolada, submetida ao Governo Estadual do Espírito Santo, diretamente à Secretaria de Estado de Educação (SEDU), um Diretor, que é a cabeça, e possui um Conselho Estadual que a inspeciona; possuindo seus departamentos, coordenadorias de cursos, todos ligados à Música, além de gerenciar e manter Grupos Musicais Oficiais.

Com a contribuição da administração pública, a FAMES pode ser mais bem-sucedida.

1.5. UFES

A Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) nasceu da Universidade do Espírito Santo, instituição estadual criada em 1954, a partir da Lei Estadual nº 806/54. Unindo diversos estabelecimentos de ensino já existentes, a UFES incluiu a Escola de Música, com base no Instituto de Música do Espírito Santo, estadual, criada em 1952 e que passou a ser denominada Escola de Música do Espírito Santo em 1954; dentre os Institutos Universitários que também foram inclusos.

Em 1976, iniciou-se o Processo que tinha como objetivo a federalização da EMES e sua transferência para a UFES, o de nº 5451/76, (365 pp.). A partir da Resolução nº19/78 do Conselho Universitário da UFES, de 30 de outubro de 1978, foi aprovada a incorporação da Escola de Música do Espírito Santo à UFES, a ser concretizada com a criação do Departamento de Música do Centro de Artes, o que acabou não ocorrendo, como consta no despacho final, de 1982, do qual decorre o arquivamento do Processo.

Em 26 de janeiro de 1999 por meio da Resolução 25/95 - CUn é criado o Curso de Licenciatura em Música da UFES. Segue-se a este documento a aprovação do Currículo do Curso em 22 de julho de 1999, com a Resolução 27/99 do CEPE, começando suas atividades em 2000, na modalidade Licenciatura, com o trabalho pioneiro do Prof. Dr. Marcos Ribeiro de Moraes, se tornando então a primeira Licenciatura em Música no Espírito Santo, cumprindo, a partir daí um papel efetivo no fomento às políticas para o ensino de música no Estado do Espírito Santo.

Em 2005, com a reestruturação dos departamentos do Centro de Artes, o Curso de Música passa a integrar juntamente com a área de teoria da

arte o Departamento de Teoria da Arte e Música de que atualmente todos os professores da área de música fazem parte. E essa é atualmente a estrutura de gestão setorial na qual está inserida o Curso de Licenciatura em Música da UFES:

- * o Curso tem uma coordenação, que basicamente cuida dos estudantes e seus interesses. Tem mais um cunho acadêmico;

- * o Curso está inserido num departamento, no caso, o DTAM (como citado no último parágrafo), tendo um chefe de departamento, que dentre as suas tarefas, está preponderantemente o trato com os professores;

- * esse departamento é ligado ao Centro de Artes, que possui seu diretor.

É importante citar que a UFES é governada de maneira colegiada, com vários conselhos de várias ordens, como o Administrativo (no qual estão o reitor e o vice-reitor), o de Ensino, Pesquisa e Extensão, o Universitário, entre outros.

“Com a reforma universitária em 1968, as universidades sofreram modificações em sua estrutura acadêmica e administrativa. A esse respeito, destacam-se: a abolição do regime de cátedras – que estimulou a progressão na carreira docente baseada na titulação e no mérito acadêmico; a instituição do departamento como unidade única de ensino e pesquisa; a institucionalização da pesquisa e a centralização da tomada de decisão, na esfera federal, dos órgãos de administração. A lei tornou, ainda, facultativa a existência de níveis estruturais entre os Departamentos e a Administração superior” (SOARES, 2002, p.169).

Em 2006, o Curso de Licenciatura em Música da UFES obtém o reconhecimento junto ao MEC. Atualmente a estrutura curricular pode ser observada, levando-se em consideração as alterações citadas anteriormente com o acréscimo das disciplinas optativas, tendo, assim, o currículo 2000, que

permanecerá ativo até que o último aluno conclua o curso, considerados os ingressantes até 2008/2.

Em 2010 foi criada a modalidade Bacharelado com Habilitação em Composição e Ênfase em Trilha Musical, através do REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), abrindo-se assim as portas para a formação acadêmica nesta área de conhecimento, com pioneirismo demandando por uma instituição deste porte.

Voltando à graduação em licenciatura em música da Universidade Federal do Espírito Santo (curso mais antigo e mais experimentado), constata-se que a mesma apresenta uma concepção pedagógica que tem como objetivo a formação pedagógico-musical de professores efetivamente requisitados pelo mundo atual nos seus aspectos sociais, culturais, educacionais e econômicos; pronto para o mercado de trabalho exigido pela legislação educacional brasileira, com rápida adaptação a diferentes contextos, o que no caso específico da música exige, com conhecimentos tanto da música erudita quanto da popular e o domínio das novas tecnologias de criação e produção musical, bem como o processo de ação e reflexão didático-pedagógica no ensino-aprendizagem da música, em suas mais variadas formas e manifestações culturais, a partir dos seguintes parâmetros:

- * Características socioculturais e econômicas do Brasil e do Espírito Santo;

- * Tendências internacionais no campo do ensino da música dentro do cenário socioeconômico, cultural e profissional que se delineia para as próximas décadas;

- * Opção por uma abordagem centrada no sujeito, e não em delimitações estéticas e ideológicas apriorísticas.

Como define o projeto pedagógico do curso de Licenciatura em Música: é de fundamental importância que o professor de música, hoje, esteja preparado e domine conhecimentos que lhe possibilitem desenvolver uma educação musical que integre contemporaneidade e diversidade cultural, que respeite e reconheça o conhecimento e as experiências que os alunos possam gerar, fruto do seu meio sociocultural, de seu cotidiano e que fundamentalmente possa contribuir para ampliar o universo desse conhecimento.

A educação universitária deverá estar comprometida com a questão da qualidade na formação intelectual de seus alunos, mediante uma conscientização crítica dos processos sociais inerentes ao acesso ao conhecimento, ou seja, à possibilidade do exercício da cidadania. Por isso, o acesso às diversas linguagens musicais deverá estar assegurado numa proposta educacional que se pretenda transformadora e que propicie aos estudantes o acesso e contato com os conhecimentos culturais básicos e necessários para uma prática social dinâmica e democrática (PPP-UFES, 2008, p.5).

Possui carga horária total de 2.840 (duas mil, oitocentas e quarenta) horas, distribuídas em aulas teóricas, laboratórios, exercícios, estágios supervisionados e atividades complementares, contendo Estágio supervisionado de 405 (quarenta e cinco) horas; além de outras atividades formativas constatadas em currículo com 2.420 (duas mil, quatrocentas e vinte) horas. É definido como período mínimo para integralização do curso 08 períodos (04 anos) e como período máximo 12 períodos (06 anos).

1.6. Parâmetros de análise

De posse de um breve histórico das Instituições, e de um muito breve posicionamento acerca da análise da realidade de uma Instituição Educacional e do trabalho do Gestor dela, pode-se vislumbrar quais pontos são interessantes de tentar se obter na realização da pesquisa de campo.

Sobre a Instituição, é interessante investigar:

- O mecanismo de gestão, isto é, o sistema, a eficiência e a eficácia dos processos administrativos, analisando assim o funcionamento das engrenagens;

- O ambiente de trabalho e o grau de conflitos entre pessoas, as interações entre elas, que são peças da engrenagem, que entregam o 'produto final', além do grau de satisfação com o sistema gerido pelo gestor, o acima dele hierarquicamente, político e econômico: recursos, salário, etc.

Assim, pode-se ter uma ideia do funcionamento 'estrutural' da Instituição e o impacto dessa estrutura no funcionamento da gestão.

Como notou-se a importância do gestor no processo, por ser uma figura central pela posição ocupada na cadeia de serviços, torna-se interessante investigar:

- O nível de liderança e o grau de comando dessa chefia, mas também se a pessoa comandada é fácil de se comandar, pois se sabe que alguns membros de equipe dificultam o trabalho do gestor nesse ponto;

- A tipologia de gestão, se é centralizadora ou é compartilhada, a abertura que o gestor dá para a participação dos demais membros da equipe;

- O grau de satisfação da equipe com a atuação do gestor.

Assim, será possível ter uma ideia sobre o trabalho do gestor, o quão bem usa o que lhe é disponibilizado, inclusive material humano.

Em nível mais pessoal, ainda sobre o gestor:

- O tempo de experiência, seja na docência, seja na gestão;
- Se o gestor tinha conhecimento na prévio na área da gestão e se buscou conhecimento após ingresso no cargo;

- Aspectos de análise própria de gestão: qual a ideia que tem construída do que venha a ser gestão, como avalia a própria gestão, o que faria diferente, fatos que marcaram a sua gestão e se seria gestor novamente diante do analisado;

- Com seu conhecimento, captar impressões sobre fatos da atualidade brasileira no que tange à gestão de Instituições Superiores de Música, como o que pode ser melhorado na gestão dessas instituições, adoção ou não de disciplinas de gestão no currículo da música, indicação ou eleição para ingresso de gestor no cargo, a utilização de um gestor administrador ou professor; questionamentos esses que estavam delimitados entre os questionamentos no capítulo introdutório do trabalho.

Com essa perspectiva, no capítulo a seguir será possível definir as bases metodológicas de pesquisa, a fim de se captar o que foi delimitado neste trecho deste capítulo, para depois, demonstrar a pesquisa de campo dividida em casos de acordo com a Instituição analisada.

CAPÍTULO 02 - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Acredita-se que com as escolhas aqui demonstradas foi possível cobrir as áreas desejadas e mergulhar nos objetivos que se desejava alcançar, pois como reitera Silva (2005), que a pesquisa é um trabalho sempre em processo, que não se possui controle total ou ideia de onde se vai chegar; e adotar uma metodologia significa escolher um caminho, que pode mudar a cada etapa.

A pesquisa em educação, como investigação de uma ciência social e humana, tem suas especificidades. Como colocam Quivy e Campenhoudt (1995), essa investigação busca compreender melhor os significados de um acontecimento ou de uma conduta, a fazer inteligentemente o ponto da situação, a captar com maior perspicácia as lógicas do funcionamento de uma organização, a refletir acertadamente sobre as implicações de uma decisão política, ou ainda a compreender com maior nitidez como determinadas pessoas apreendem um problema e a tornar visíveis alguns dos fundamentos das suas representações.

Embora a educação, como vários segmentos da sociedade, se paute em análise de números, metas, índices, pode-se crer, que tomando por nota a citação do parágrafo anterior, unindo-se aos objetivos deste trabalho, que utilizar de uma abordagem quantitativa não possibilite os resultados condizentes com a tipologia do caso, de cunho fenomenológico. Não é possível quantificar comportamentos, escolhas.

Na pesquisa educacional, o método usado é aquele que envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Também é muito conveniente para casos em que o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos, porém muito controle da coleta de dados. É muito usado quando a intenção da pesquisa é compreender fenômenos sociais, eventos da vida real,

da essência das situações. Nas palavras de Berger (2009), pode ser encarado como um trabalho de caráter crítico, de contestação de problematização das práticas sociais ou um trabalho de caráter positivo, que enumera verdades que fundamentam um progresso, e que seu verdadeiro papel é trabalhar o saber de que as pessoas são portadoras. Cabe ainda um breve adendo de que se encontra no trabalho sucintamente a pesquisa em educação musical, a vertente estudada por alguns dos pesquisadores como Del-Ben, Figueiredo (já citados neste trabalho), que apresentam os vértices desse tipo de pesquisa, suas particularidades, temáticas e peculiaridades.

2.1. O estudo de caso

A partir dessa caracterização da pesquisa, concluiu-se que o tipo de pesquisa que se iria realizar, e de fato se realizou, seria um estudo de caso coletivo, visto que foi investigada a realidade de duas instituições (UFES e FAMES), usando diferentes instrumentos de coleta de dados, para cruzamento dos resultados, na finalidade de validação da pesquisa. Esse tipo de pesquisa por vezes é apoiado teoricamente por autores como Stake e Yin, que são marcantes para definição de parâmetros dessa metodologia. Usando Stake (2000) como base, pode-se dizer que no estudo de caso coletivo o pesquisador estuda conjuntamente alguns casos (neste caso, dois), eventos particulares, para investigar um fenômeno, podendo ser visto como um estudo instrumental estendido a vários casos. Conhecida também como naturalista, essa abordagem permite que mais que uma metodologia, mas a opção por estudo aprofundado de um objeto. Já para Yin (2010), o estudo de

caso se propõe a resolver um de três propósitos: explorar, descrever ou ainda explicar.

Conforme Coutinho e Chaves (2002), a finalidade da pesquisa (com base no estudo de caso) é sempre holística (sistêmica, ampla, integrada), visando preservar e compreender o “caso” no seu todo e na sua unicidade, o que leva muitos autores a definir o estudo de caso mais que uma metodologia, mas sim uma estratégia de pesquisa, que possui cinco características chave: o caso é limitado (tem fronteiras de tempo, eventos e processos); é sobre algo (o que ajuda no foco e na limitação); é holístico (de caráter único); com investigação em ambiente natural; e existem múltiplas fontes de dados e meios de recolhimento.

Outro fator interessante que caracteriza o estudo de caso (aqui, coletivo) é seu forte cunho descritivo e o fato de que o conhecimento vai sendo construído, através de experiências sociais, e que mesmo que sejam mais casos, unidades de estudo de caso, deseja-se relacioná-las para provocar o surgimento desses conhecimentos.

Um último ponto a favor do estudo de caso é que numa abordagem qualitativa, oportuniza-se a valorização do participante e seu ponto-de-vista, sua perspectiva, no processo.

Por esses motivos específicos, escolheu-se esse método, acreditando-se que foi o que melhor se adaptou ao tema e aos objetivos que se desejava alcançar. E para melhor análise, a abordagem escolhida foi qualitativa.

2.2. Abordagem qualitativa

A abordagem qualitativa de pesquisa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, além de não requerer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É uma abordagem de cunho descritivo, provocando que os pesquisadores tendam a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Stake (2000) assinala três diferenças importantes entre a perspectiva qualitativa e quantitativa da investigação: i) a distinção entre explicação e compreensão (na quantitativa se destaca a explicação e o controle); ii) a distinção entre função pessoal e impessoal do investigador (na quantitativa o investigador exerce um esforço para limitar a sua função de interpretação pessoal); iii) a distinção entre conhecimento descoberto e construído (quantitativa procura a lógica da descoberta).

O já citado Berger (2009), relata que existem dois modelos de abordagem em pesquisa em educação que precisam ser considerados e um deles mostra que a tarefa de construção do saber, à cargo do investigador, é de ir buscar esse saber dos que o sabem. Aí entram as Ciências da Educação, que tem por papel trabalhar o saber das pessoas que o possui, e não o de produzir saberes sobre as pessoas coisificadas que elas não seriam capazes de saber.

A partir dessa colocação de Berger e das colocações feitas no corpo do trabalho, pode-se dizer que este abordou o segundo modelo, pois como pouco se possui da temática no meio acadêmico, e desejou-se validar ou contrapor o pouco que existe, fez-se importante buscar o conhecimento de quem são os portadores de fato.

2.3. Técnicas de Pesquisa

Para se obter um rol de respostas mais eficazes para o estudo, foram usadas várias técnicas de pesquisa.

2.3.1. Análise Documental

Ter acesso a todo tipo de material e analisa-lo, buscando-se novas interpretações ou que complementem as que já se possui, denomina-se pesquisa documental (a palavra documento significa aí materiais escritos, estatísticas, elementos iconográficos).

A abordagem qualitativa, como uma proposta à pesquisa estruturalmente mais flexível, permite que novos caminhos sejam explorados de maneira mais intuitiva e criativa. Geralmente documentos são considerados fontes de dados relevantes para todo tipo de estudo, sendo cabível, atentar-se à sua utilização na pesquisa qualitativa. Não houve motivo para não usar se continha informações relevantes, bons contributos.

Como forma de fundamentar os acontecimentos não só nos livros históricos, e analisar fatos, lançou-se de uso de análise documental, seja da legislação referente à Educação Musical no Brasil, como também da própria FAMES e da UFES em suas diversas etapas.

De uma forma primária, a intenção com essa técnica foi descobrir o que a legislação dizia sobre o ambiente de gestão e as funções importantes de gestão das referidas Instituições.

2.3.2. Entrevistas

Primeiramente, sobre a entrevista:

“A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores” (Ribeiro, 2008, apud Britto Junior, 2011).

Selecionou-se então uma amostra suficientemente consistente, representativa, constituída com os cuidados requeridos para assegurar sua representatividade.

Foram entrevistados os atuais e anteriores gestores das Instituições, possibilitando abordagens das diferentes épocas e tipologias de gestão, realizando-se as entrevistas de forma parcialmente estruturada. Essa é a entrevista cujo tema é particularizado e as questões preparadas antecipadamente com plena liberdade quanto à retirada eventual de algumas

perguntas, à ordem em que essas perguntas estão colocadas e ao acréscimo de perguntas improvisadas, permitindo ao entrevistador estabelecer os parâmetros sobre os quais incidem as questões.

O investigador qualitativo tem, na entrevista, um instrumento interativo adequado para captar essas realidades múltiplas (Stake, 2000) e extrair conclusões sobre o estudo realizado.

As entrevistas foram realizadas em datas específicas descritas mais afrente nas suas análises, gravadas em forma de áudio, reproduzidas na íntegra (no caderno de entrevistas) e então aí analisadas, tendo como critério a consonância com a legislação e coleta de aspectos do cotidiano da gestão, não se atendo a fatos isolados e fora de um contexto, ficando com o que contribua realmente para a visão consistente da uma realidade das Instituições.

Optou-se aqui por pedir autorização para veiculação nominal das respostas, até pelo motivo de, mesmo se fosse escolhido omitir os nomes dos entrevistados, não seria difícil saber quem de fato são. Após a realização das transcrições das entrevistas, por respeito ao livre direito de comunicação dos entrevistados, foi enviada aos mesmos para revisão, para que os mesmos aprovassem ou escolhessem omitir qualquer trecho indesejado. Mesmo sendo algo prejudicial ao conteúdo do trabalho, preserva-se o direito dos entrevistados. Subentendeu-se que o retorno por e-mail de correções é uma autorização direta de utilização. Enquanto outros responderam nominalmente autorizado.

2.3.3. Observação

Como forma de corroborar os dados das entrevistas e da legislação de alguma forma, realizou-se uma curta observação não-participativa, dos profissionais ainda na ativa do cargo de gestão, do tipo acompanhamento (*shadowing*). Assim, pode-se observar a realidade de gestão nas instituições e atender objetivos do trabalho não só pelas palavras, mas pela captação de aspectos da rotina cotidiana dos gestores. Mesmo não sendo uma observação extensa, tratou-se de um frutuoso acompanhamento do profissional durante sua rotina de trabalho durante o seu dia-a-dia. E o critério de observação usado foi semelhante ao utilizado nas entrevistas: não se atendo a fatos isolados e fora de um contexto, ficando com o que contribua realmente para a visão consistente da uma realidade das Instituições.

Como destacam Laville e Dionne (1999, p.176), ela não deve ser uma busca ocasional. Não é um simples enxergar, é olhar além, com critérios, com comprometimento, sob o crivo das exigências da pesquisa, respeitando as características do que é observado. E assim foi feito. Muitas coisas pequenas aconteceram que de fato não somavam para a visão geral de trabalho, pontos fora da curva, absenteísmos, fatos pontuais sem relevância na soma da consistência da visão.

A observação não-participativa, caracteriza-se por o pesquisador dividir, compartilhar o local onde os pesquisados estão, os observando, mas não interage a ponto de desempenhar as mesmas atividades que eles; se isola totalmente na vida social dos estudados, mesmo que ocorram ocasionalmente alterações no comportamento dos indivíduos observados, uma vez que a simples presença do observador em um determinado local

seria o suficiente para afetar o comportamento dos mesmos. Por isso faz-se necessária a confiança entre o pesquisador e seus sujeitos de pesquisa.

2.3.4. Questionário

Para esta pesquisa, escolheu-se utilizar também um questionário, aplicado aos demais professores que não foram entrevistados, visto que mesmo não ocupando um cargo oficial de gestão dentro das Instituições, participam de maneira direta ou indireta da gestão das mesmas, através do contato com os estudantes, com a participação nas reuniões de Departamentos, através de Assessoria Acadêmica ao Gestor.

Esse questionário é baseado numa escala Likert, que mede graduação de concordância ou discordância em relação a determinada questão. Apesar de ser necessário ser extremamente criterioso para utilização desse tipo de questionário e habitualmente ser complicado escolher quais perguntas serão utilizadas, aqui esse não foi o caso. A ideia dele foi baseada num questionário de avaliação interna que empresas contratadas ministram para Departamentos de Universidades Norte-Americanas, que foram traduzidos pelo pesquisador com o máximo possível de proficiência na língua para que não se perdesse o sentido original da pergunta e as mais relevantes ao tema de pesquisa permaneceram. Cada pergunta gerou, como é de praxe na utilização da escala Likert, pontuações graduais e uma tabela de pontuações será o resultado para cada entrevistado, chegando-se a um parâmetro do grau de satisfação do mesmo. Mesmo sendo comum essa utilização, desejou-se também analisar percentuais de frequência de resposta para cada pergunta, de cada uma das Instituições individualmente, e depois

no global da pesquisa, chegando ao nível de satisfação no todo do questionário. Foram analisados os questionários da FAMES separadamente dos da UFES, num primeiro momento, para depois, contrapor os resultados.

Houve alguma dificuldade em obter as respostas dos professores nos questionários, pois grande parte achou que poderia ser de alguma forma negativamente marcado de acordo com uma ou outra resposta. Para tal, optou-se por manter em anonimato os nomes dos professores, diferentemente das entrevistas.

2.4. Seleção dos Participantes

Poderiam ter sido escolhidas quaisquer instituições de Ensino de Música no país para esse tipo de análise, afinal toda instituição nesse país tem um gestor, que toma decisões diariamente para o bom funcionamento da máquina que opera. Entretanto, se o pensamento de gestão efetiva no ambiente educacional é um fenômeno recente, mais ainda no que se refere à discussão da gestão de Instituições de Ensino Superior. É papel do meio acadêmico fomentar esse olhar sob si mesmo, um tanto metalinguístico, fazer de si num certo ponto um memorial, analisar sua organização, seu funcionamento. Por isso instituições de Ensino Superior em Música foram as escolhidas. Pela oportunidade de se autoanalisar. E também de que do meio acadêmico surge todo padrão legal e operacional de ensino musical nas outras etapas do ensino formal e informal. Então a Instituição é a formadora dos seres musicais formais do seu meio. Direta ou indiretamente, ela dita as regras.

Outro fator que delimitou para essa escolha é que geralmente instituições de cunho educacional-artístico enfrentam infinidades de dificuldades de gestão. Se as escolas de ensino regular, sejam em qualquer nível de ensino, já vivem suas dificuldades cotidianas, quem dirá as de cunho artístico. Vivem primeiramente com a dicotomia interna de serem entidades educacionais e culturais. Geradoras de educação ou geradoras de cultura? Na atualidade, um tanto mais humanista, esse paradigma já vem sendo superado, visto que hoje é possível ser educacional e cultural sem muros entre as duas instâncias. Anteriormente música, teatro, dança circo, cinema e artes visuais, eram atividades que não tinham fácil acesso ao mercado de trabalho formal, ficando à margem social e sofrendo muito preconceito, em detrimento de atividades como engenharias, medicina, dentre outras:

“(...) mas é possível constatar, que muitas escolas ainda adotam metodologias residuais de períodos ultrapassados, com estruturas curriculares programadas e difusoras de saberes instrumentais que servem à lógica do mundo do trabalho e do mercado. Apesar da consolidação de metodologias e propostas metodológicas mais progressistas, as afirmações de verdades cientificistas ainda têm mais espaço no âmbito da sala de aula do que as incertezas, questionamentos e as soluções pela criatividade” (CARVALHO, 2010, p.74)

Mesmo sabendo que hoje ainda se busca tirar da margem as disciplinas artísticas, isso ainda é um caminho em construção, não totalmente sedimentado. Pode-se observar em trabalhos acadêmicos, além de se observar a realidade que a desvalorização da Arte, como área de estudo, disciplina, se apresenta como um preconceito contra Educação Artística e o professor da área, trazendo marginalização desse professor e condena a Arte a ser transversal com outras disciplinas e é por falta de clareza sobre a função da Arte na educação, mesmo com os Parâmetros Curriculares Nacionais e a

Lei de Diretrizes e Bases, que o professor de arte se deixa marginalizar, sentindo-se diminuído em relação aos demais. A valorização tem acontecido de direito, mas não de fato.

Ainda assim, as atividades de cunho artístico ainda são relegadas inclusive dentro do currículo formal da rotina das escolas regulares. Mesmo sendo oficializadas dentro da lei, ainda dentro dessas escolas encontram demasiada resistência. Fecha-se então a escolha de análise de atos de gestão de uma instituição de ensino que tenha um cunho artístico:

“Nem sempre é uma área obrigatória nos currículos, e em alguns países nem sequer é opcional (...) A aprendizagem pelas artes continua a ser desvalorizada pela sociedade em geral que não entende o papel da educação artística no processo de crescimento dos jovens e na educação ao longo da vida. Outro grande problema é um deficiente e desarticulado sistema de formação dos recursos educativos tanto na formação contínua como inicial” (SANTOS, 2007)

A escolha pelo estado do Espírito Santo refletiu prévio conhecimento das instituições locais (como no dito popular, é importante se ter noção de onde se pisa), facilidade logística, contatos que facilitaram a pesquisa e a diferença de modalidade de gestão entre as instituições locais. E é nesse ponto que se apresentam as Instituições do Estado do Espírito Santo: a FAMES (Faculdade de Música do Espírito Santo Maurício de Oliveira) e a UFES (Universidade Federal do Espírito Santo). Porque a Música-UFES e FAMES?

Um fator importante a ser colocado é que não existem tantas instituições de Ensino Superior em Música no Brasil, comparando a Instituições de Medicina, Administração, Pedagogia e Engenharias. No Estado do Espírito Santo existem só duas. Pode-se pensar que isso empobreceria a pesquisa, mas de fato há algo que favoreceu e fechou a pesquisa de forma

elucidativa e pedagógica: uma é estadual, de caráter individual, e a outra é federal, dentro de um campus repleto de outros centros acadêmicos.

A história da FAMES, como relatou-se no presente trabalho, é recheada de situações peculiares que refletem essa evolução no pensamento de gestão ao longo da história de uma instituição de ensino, tendo início de uma forma em certo aspecto até que um tanto amadora, como muitas Escolas, e se transformando, se adaptando ao tempo, ao cotidiano, às mudanças de legislação, de cultura, de economia, de política, de sociedade. Essa história contém uma espécie de manual, pois engloba tipos comuns de situação que um gestor precisa analisar: greves, estrutura, legislação, receita orçamentária, e pessoas; o que permitiu uma análise importante em vários aspectos do ser gestor de uma entidade dessas características supracitadas. Carneiro & Ribeiro (2010), que pesquisaram a história da Instituição, consideraram que a Faculdade de Música se tornou num espaço em que a arte, educação e cidadania se integram, com participação constante dos alunos, diretores, professores e demais integrantes lá estiveram, mostrando que é possível, apesar das dificuldades persistir como referência no ensino da música.

Já o Curso de Música da UFES, de história bem recente, vem dentro de uma organização de departamentos, coordenações acadêmicas, ligadas a um reitor, que muda totalmente a ação da figura que é um gestor, foi criado em 2000, na modalidade Licenciatura, sendo a primeira na área no Espírito Santo, tendo papel no fomento às políticas para o ensino de música no estado. Num crescimento natural, a modalidade Bacharelado com Habilitação em Composição e Ênfase em Trilha Musical nasceu.

E esse caráter dicotômico entre as Instituições e seus cursos de Música foi o que favoreceu a escolha das Instituições do Estado do Espírito Santo.

Para realização de fato da pesquisa, realizou-se entrevistas com oito gestores, sendo quatro da FAMES e cinco da UFES, que terão seus áudios gravados, transcritos na íntegra e analisados, tendo esses gestores sendo escolhidos pelo motivo de:

- Um ser atualmente o Diretor da FAMES, e ter sido indicado,
- Um ex-diretor da FAMES, indicado, e ter sido não-professor/músico;
- Dois serem ex-diretores da FAMES, tendo sido eleitos;
- Um ex-coordenador do Curso de Licenciatura em Música da UFES, uma gestão diferente, de alunos;
- Um ex-chefe do Departamento de Teoria da Arte e Música, uma gestão de professores.
- Um atual coordenador de Curso de Licenciatura Música da UFES.
- Um atual coordenador de Curso de Bacharelado em Música da UFES.

Desejou-se também entrevistar a atual Chefe de Departamento de Teoria da Arte e Música da UFES, porém, os prazos para entrega do trabalho impossibilitaram que o relato da mesma estivesse presente no trabalho.

Realizou-se também questionário com os demais professores dos respectivos Departamentos dos Cursos de Música, pois, como dito anteriormente, participam direta e indiretamente também da Gestão das Instituições.

Além disso, foi feita a observação não-participante do tipo acompanhamento (*shadowing*) com os atuais gestores dos cargos: Diretor-

geral da FAMES, Coordenador do Curso de Licenciatura em Música da UFES e Chefe do Departamento de Teoria da Arte e Música da UFES. Além da documentação que fundamenta esses cargos e suas ações. Cobriu-se assim, muitos aspectos deste trabalho, como a diferença da tipologia de gestão entre as instituições, a visão anterior e atual de gestão, do gestor administrador e do gestor professor, da eleição e da indicação, para observando todas essas diferenças, chegar a uma análise da realidade.

2.5. Procedimentos de Coleta

A partir da escolha das Instituições a serem pesquisadas, foram feitos os contatos com as assessorias responsáveis até se chegar ao contato direto com as pessoas que eram de interesse de análise. E assim foram marcadas as entrevistas.

As entrevistas parcialmente estruturadas aconteceram (gravadas em áudio) na cidade de Vitória/ES, nos loci de pesquisa, entre os dias 24 a 31 de maio de 2014, e 22 a 24 de abril de 2015. Foram entrevistados nove gestores e ex-gestores. A partir daí retornou-se ao local de análise (Parauapebas/PA), no qual a análise e a transcrição (na íntegra) das entrevistas aconteceram.

Enquanto eram realizadas as transcrições e análises das entrevistas, simultaneamente acontecia a análise documental. Nesse ínterim aconteceu de alguns dos atuais gestores encerrarem seus mandatos, o que provocou acréscimos e mudanças de análise.

Foi feito então novamente contato para realização da entrevista com os novos gestores e concomitantemente o agendamento das datas da

observação por acompanhamento, que se realizaram entre os dias 17 a 19 de agosto de 2015, na cidade de Vitória/ES. Concomitantemente, foi protocolado uma autorização, nas duas Instituições, para que fosse realizado um questionário aos professores dos respectivos departamentos os quais se inserem os cursos de Música.

Após o ocorrido, retornou-se à cidade de origem do pesquisador, para término da transcrição e análise das entrevistas restantes, além de análise dos relatórios das observações, para a partir disso iniciar-se o procedimento de transversalização dos dados.

2.6. Procedimentos de Análise

A análise de dados coletados tem por significado organizar, dividir e descobrir seus aspectos mais importantes e por fim categorizá-los. Nos anexos se encontram o caderno de Entrevistas, o resultado dos questionários e o Caderno de Observação, o que fundamenta a pesquisa.

Decidiu-se, por se categorizarem dois casos, o da FAMES e o da UFES, e de cada um ter sua particularidade, por se analisar cada grupamento individualmente, para depois contrapô-los, como foi um dos objetivos do trabalho. Apesar de cada um dos entrevistados ter suas características, pensamentos, ideologias e modos de gerir únicos, próprios, foram agrupados por cargo assumido e pela Instituição em que aconteceu.

E assim se segue, primeiro a análise documental, que será o fundamento dos cargos, suas respectivas funções e o que se pode ou não pode fazer na Instituição. Depois a contraposição com a entrevista e o

questionário, pois relatam a percepção dos cargos e do processo de gestão de cada um, para aí contrapor com a observação, vendo o que se apresenta no cotidiano a mais que possa se somar às palavras escritas e às faladas.

Lendo os documentos, a transcrição e os relatórios, foi-se lapidando o que era mais importante, de acordo com os pontos principais de cada um dos procedimentos, levando a uma interpretação, como Laville e Dionne (1999, p.226) sustentam que o pesquisador interpretaria esses resultados em termos da evolução do discurso realizando inferências sobre a transformação das mentalidades e do contexto social que essa evolução traduz.

CAPÍTULO 03 - CASO FAMES

A única consideração geral antes da análise dos instrumentos de coleta é a do cargo de gestão analisado no caso da FAMES. Como o trabalho se refere à Gestão de Instituições de Ensino Superior em Música, escolheu-se se atentar ao cargo de gestão mais diretiva para a determinada Instituição. Na FAMES, esse cargo é o Diretor.

Como a FAMES é uma Faculdade Estadual somente de Música, o próprio Diretor, mesmo rodeado de assessorias jurídicas e acadêmicas, trabalhando com Conselhos (Superior e Acadêmico), como se percebeu, é quem cuida da gestão de aspectos gerais da gestão de música. Existem Departamentos e Coordenações de Curso como sugere a organização do das Instituições Superiores no trecho 1.2 do trabalho, mas como uma das leis da FAMES o diz, elas são de nível de execução programática.

Caso fosse perguntado quem faz gestão, com certeza a resposta seria: muitas pessoas fazem. No entanto, como falado no capítulo 01, existe uma figura de referência, que será o ponto focal de análise para colher a análise da realidade da Instituição. No caso da FAMES, é seu Diretor.

3.1. A Documentação

Cabe analisar a legislação das instituições, no que tange às funções de cada um dos entrevistados, pois como relatado no trecho do trabalho de nome METODOLOGIA, a documentação será um importante instrumento de coleta de dados para dar maior fidelidade ao que está sendo estudado, confirmando essa validade através da triangulação com os demais instrumentos de coleta.

Será analisado aqui o Regimento Interno da FAMES, do ano de 2006 (em parte retirado da Lei complementar 304, de 2004, que organiza a FAMES), especificamente a Seção 01 do Capítulo II, que trata das atribuições do Diretor-geral da referida Instituição. Os pontos interessantes serão especificados em itálico e comentados logo a seguir; além de trechos de outras leis que se considera aqui pertinentes analisar, tendo em vista que citam pontos antigos sobre o atual cargo de diretor da FAMES, como a Lei 2422 de Julho de 1969, no seu artigo 4º inciso 2º e artigo 5º, no seu parágrafo único.

Inicia-se aqui citando a lei 661 de 1952, que cria o IMES (Instituto de Música do Espírito Santo), que viria a se tornar a FAMES, e que em seus artigos 3º e 4º cita a criação da Direção, relatando, respectivamente, que a direção seria exercida em comissão por um dos professores e com seu valor de gratificação mensal.

Parte-se agora para os cortes das seguintes leis.

Lei 2422 de julho de 1969

Essa é uma lei que define a Instituição Musical como uma autarquia.

No Artigo 4º, sobre a composição da estrutura autárquica no que se fere a órgãos de deliberação e execução, no parágrafo 2º:

“§ 2º - Serão da competência do órgão colegiado de deliberação, previsto no caput deste artigo, as decisões relativas:

a) à escolha, dentre professores regentes de cadeira, dos nomes que comporão a lista tríplice a ser encaminhada ao Governador do Estado para escolha do Diretor das Unidades”;

Observa-se aí que já em 1969, pela história da Instituição, existia a determinação do Governo do Estado, sua mantenedora, de qual profissional seria o Diretor. Interessante que precisava ser um profissional regente de cadeira, então, alguém que conhecesse a vida da Instituição. Atentando ainda ao período histórico, de ditadura no Brasil, de controle do Estado sobre as Instituições.

Já o artigo 5º corrobora o controle, pois institui que a Secretaria de Educação, órgão do Governo que controla a Instituição Musical, em casos excepcionais e graves, poderá intervir na administração para salvaguardar a gestão financeira e administrativa, podendo destituir o Diretor.

Faz-se importante citar que já em 1969, segundo o 16º artigo, que os recursos financeiros serão movimentados pelos diretores, tornando-os os legítimos ordenadores de despesas.

Lei complementar 304/04

Percebe-se o salto de anos de uma Lei para a outra. De 1969 para 2004. Nesse ínterim, poucas coisas surgiram de legislação sobre o cargo de gestão específica. Apesar de na prática, como aparecerá em entrevistas, dois professores afirmam terem sido, de 1997 a 2001, eleitos pelos membros da rotina escolar.

Essa lei reorganiza estruturalmente a Instituição e dá as bases para o que será o Regimento Interno, aprovado em 2006. Cita nos artigos 4º,

6º e 9º, as estruturas de gestão da Instituição, seus Conselhos e a figura do Diretor e algumas atribuições perante esses Conselhos:

Art. 4º *A estrutura organizacional básica da Faculdade de Música do Espírito Santo - FAMES é a seguinte:*

I - Nível de direção superior:

a) Conselho Superior;

b) Conselho Acadêmico;

c) a posição do Diretor-Geral;

Art. 6º *O Conselho Superior da FAMES, órgão deliberativo e normativo, tem a seguinte composição:*

I - o Secretário de Estado da Educação e Esportes, seu Presidente e membro nato;

II - o Diretor-Geral da FAMES; (...)

§ 1º *Os integrantes do Conselho Superior, exceto seu membro nato, serão indicados pelo Diretor-Geral da FAMES e nomeados pelo Governador do Estado com mandato de 02 (dois) anos, permitida apenas 01 (uma) recondução.*

§ 2º *O Diretor-Geral da FAMES não terá direito a voto nas deliberações referentes aos seus relatórios, prestação de contas e outros atos de sua responsabilidade.*

Art. 9º *O Conselho Acadêmico da FAMES, órgão de natureza técnica e consultiva tem a seguinte composição:*

I - o Diretor-Geral, seu Presidente; (...)

Já no seu artigo 35, a lei complementar estabelece que o cargo de Diretor, comissionado, estará sob o comando direto do Governador do Estado cabendo ao mesmo a livre nomeação e exoneração do Diretor, e submetendo os demais cargos comissionados ao provimento do Diretor-Geral da Instituição.

Regimento Interno de 2006

Aqui se pretende olhar com mais cuidado ao que é posto sobre o cargo de gestão. Apesar de o Regimento ter muito da Lei Complementar 304, escolheu-se aqui detalhar mais pontualmente cada colocação legal sobre o cargo, que é discorrido, a partir do Capítulo II, que trata dos Órgãos Executivos da FAMES, na Seção I, a partir do Artigo 13.

Art. 13. *A Direção Geral é responsável pela gestão, supervisão e coordenação dos serviços acadêmicos, em consonância com as normas vigentes e com o Plano de Desenvolvimento Institucional da Faculdade, no sentido de atingir os objetivos propostos.*

Art. 14. *A função de Diretor da Faculdade é exercida por profissional graduado, preferencialmente em música, com experiência docente, nomeado por Ato do Governador do Estado do Espírito Santo, nos termos do artigo 91, inciso IX da Constituição Estadual.*

Parágrafo único. *Em seus impedimentos eventuais, o Diretor geral será substituído pelo Assessor Acadêmico ou Administrativo por meio de ato de designação.*

Art. 15. *O Diretor, consciente dos problemas da educação e da ação da FACULDADE DE MÚSICA DO ESPÍRITO SANTO - FAMES, enquanto instituição social, possui responsabilidades administrativas, sociais e pedagógicas, na busca do desenvolvimento do ensino da música e das relações interpessoais dos seus subordinados.*

Aqui se estabelece que a Direção Geral é a responsável pela gestão. Ele possui ajuda de assessorias e conselhos, não governa sozinho, mas é responsável administrativamente, socialmente e pedagogicamente pela gestão, supervisão e coordenação geral da Faculdade. Outro ponto que ressalta o fator do conceito de gestão e na escrita da lei conter o termo relações interpessoais, totalmente adequado à essa visão atual de gestão. Anteriormente o responsável tinha que dar conta do resultado administrativo e do ensino da Música, agora já as relações que colaboram para o bom

funcionamento da entidade estão grafados na lei, mesmo que indiretamente já ocorresse, mesmo que extraoficialmente. O que chama a atenção é que em diretrizes anteriores, mesmo que eleito ou indicado, era de uma lista tríplice ou de um grupo de servidores/professores da Escola. No Artigo 14 isso não é mais regra. Ele precisa ser graduado preferencialmente, isto é, não precisa ser de fato um professor do quadro da FAMES. E é isso que vem acontecendo. O gestor atual e o seu antecessor não possuem formação musical superior, e sim são gestores, no reto sentido da palavra. Para os que são favoráveis à gestão democrática, que é a tônica de organizações educacionais na atualidade, isso é aviltante, porém, existe, como é possível ver, respaldo legislativo.

Termina-se a análise legislativa pelo extenso artigo 16, que traz as inúmeras atribuições de responsabilidade do Diretor da FAMES. Atribuições de todo o tipo: políticas, pedagógicas, administrativas, jurídicas, sociais; seja com foco em ações dos conselhos ou não. São ao todo 29 atribuições, bem semelhantes às de um reitor de qualquer Universidade no país, ainda mais, que em comparação, o Diretor é a autoridade pessoal superior:

I - Representar a FACULDADE DE MÚSICA DO ESPÍRITO SANTO – FAMES junto às pessoas ou instituições, públicas e privadas;

II - Coordenar a elaboração, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional em consonância com as diretrizes legais e as orientações do Governo do Estado do Espírito Santo;

III - convocar as reuniões do Conselho Superior e Conselho Acadêmico;

IV - Presidir as reuniões do Conselho Acadêmico;

V - Presidir as reuniões do Conselho Superior na ausência do seu presidente nato;

VI – Cumprir, e fazer cumprir, as determinações legais e atos emanados de autoridades competentes no âmbito de suas atribuições;

VII - aprovar normas, distribuir funções, atribuir responsabilidades e estimular o desempenho dos diferentes setores no âmbito de sua competência;

VIII - assinar, juntamente com o Coordenador de Secretaria, todos os documentos escolares, responsabilizando-se por sua expedição;

IX - Coordenar atividades de matrículas e processos seletivos;

X - Encaminhar ao órgão competente as solicitações de licença de pessoal docente e administrativo;

XI - desenvolver trabalho cooperativo com outros estabelecimentos de ensino, órgãos e instituições da comunidade;

XII - promover a integração da Faculdade na comunidade, incentivando sua atuação e sensibilizando-a para a importância de sua coparticipação na preservação da cultura do Estado, estimulando a participação na melhoria do processo educativo;

XIII - zelar pelas relações interpessoais entre os membros da comunidade acadêmica.

XIV - promover o aperfeiçoamento da equipe técnica, administrativa e docente;

XV - Pautar-se no regimento e divulgá-lo convenientemente, apresentando, quando necessário, emendas que serão submetidas à apreciação do Conselho Acadêmico e Conselho Superior, para posterior encaminhamento ao órgão competente para apreciação e aprovação;

XVI - controlar com regularidade o serviço de secretaria, escrituração, arquivo e documentação dos professores e demais funcionários;

XVII - responsabilizar-se, juntamente com o Coordenador de Secretaria, pela incineração de documentos dispensáveis;

XVIII - conferir grau, assinar diplomas, conceder títulos, emitir certificados e demais documentos acadêmicos;

XIX - apresentar relatório anual das atividades da FACULDADE DE MÚSICA DO ESPÍRITO SANTO – FAMES – à entidade Mantenedora;

XX - Coordenar e organizar o funcionamento geral da Faculdade, observadas as diretrizes da Mantenedora e as normas legais vigentes;

XXI - elaborar o plano anual de atividades da FACULDADE DE MÚSICA DO ESPÍRITO SANTO - FAMES, juntamente com o Conselho Acadêmico, em harmonia com as Coordenações de cursos, bem como submetê-lo à aprovação do Conselho Superior;

XXII - zelar pela manutenção da ordem e disciplina no âmbito da FACULDADE DE MÚSICA DO ESPÍRITO SANTO – FAMES, respondendo por abuso ou omissão;

XXIII - propor a contratação, nomeação, posse e exoneração de pessoal docente e administrativo, observado o devido processo legal;

XXIV - autorizar publicações que envolvam responsabilidades da Faculdade;

XXV - convocar eleições para escolha dos representantes do corpo docente;

XXVI - viabilizar a integração disciplinar entre os cursos oferecidos pela FAMES;

XXVII - informar aos interessados, antes de cada período letivo, os programas dos cursos e demais componentes curriculares, sua duração, requisitos, qualificação dos professores, recursos disponíveis e critérios de avaliação, obrigando-se a cumprir as respectivas condições;

XXVIII - estabelecer o relacionamento articulado e interativo da FACULDADE DE MÚSICA DO ESPÍRITO SANTO – FAMES com a Entidade Mantenedora, para cumprimento da missão e dos objetivos institucionais;

XXIX - cumprir e fazer cumprir as disposições deste Regimento e demais normas pertinentes.

Tendo em mãos essa lista de atribuições, basta checar através da fala do próprio Diretor e de ex-diretores como isso se sucede, qual é o contexto de aplicabilidade dessas atribuições e se acabam por cumpri-las. Caso não cumpram, o que impede de que se cumpra? São viáveis? São muitas atribuições para uma só função, mesmo com auxílio?

3.2. As Entrevistas

Como dito no capítulo METODOLOGIA, optou-se por se entrevistar de maneira parcialmente estruturada quatro gestores da FAMES, no período de 24 de maio de 2014 a 31 de maio de 2014 e 22 a 24 de abril de 2015, que tiveram seus áudios gravados, transcritos na íntegra e analisados, tendo esses gestores sendo escolhidos pelo motivo de:

- Um ser atualmente o Diretor da FAMES, ter sido indicado
- Um ser ex-diretor da FAMES e ser um não-professor/músico;
- Dois serem ex-diretores da FAMES, tendo sido eleitos.

Escolhe-se aqui também reproduzir as entrevistas como um caderno, na íntegra, diretamente, em anexo ao corpo do trabalho, acreditando-se assim que a leitura linear das entrevistas se faz pertinente, para depois tecer a análise.

A entrevista seguiu o seguinte roteiro:

- Dados pessoais (sexo, formação).
- Por quanto tempo é/foi Professor de Música?
- Por quanto tempo é/foi Gestor de Instituição?
- Tinha conhecimento prévio de gestão antes de assumir o cargo?
- Após assumir o cargo, buscou conhecimento técnico sobre gestão?
- Qual a sua visão geral sobre ser gestor?
- Conte, por favor, fatos pontuais que marcaram seu período como gestor(a).
- Como você avalia sua gestão?
- O que teria feito diferente?
- O que pode ser melhorado na Gestão nas Instituições de Ensino Superior de Música na atualidade?
- Acha válido que haja disciplinas sobre gestão no currículo de um Curso Superior em Música?
- Qual é a melhor forma de se escolher um gestor: indicação ou eleição aos moldes de gestão democrática?
- Acha que o Gestor de uma Instituição de Ensino de Música deva ser um Administrador propriamente dito ou um Professor/Músico?
- Seria gestor (a) novamente?

Percebe-se que as perguntas das entrevistas atendem a alguns dos fatores que se deseja investigar colocados no item 1.6 do trabalho, delimitados a partir das colocações acerca de Instituições Educacionais e seus gestores. Agora, vem a análise das entrevistas.

Pode-se perceber que são entrevistas nas quais os respectivos entrevistados estão muito conscientes quanto ao nível de mensuração de responsabilidades e de situação no contexto em que estão ou estiveram.

Numa visão geral, de acordo com a ordenação de perguntas, constatou-se que todos possuem mais de 20 anos de experiência como professor (exceto o atual Diretor que foi professor particular de música por cinco anos somente) e no mínimo três anos de experiência como gestor, mesmo que em outras Instituições. Quem já possuía experiências anteriores de gestão se saiu melhor ao assumir o cargo. Mais uma constatação: na sua maioria, não obtiveram qualquer formação ou ideia do que era ser gestor antes de assumir o cargo (exceto o atual diretor, que por ter sido auditor fiscal possuía grandes conhecimentos sobre gerenciamento de autarquias, porém pouco sobre a questão educacional). Todos tiveram que correr atrás de meios que pudessem melhorar sua gestão: seja conselhos de colegas, leitura de literaturas, cursos de aperfeiçoamento, ou a confiança na própria experiência e bom senso.

O que comprova parte do conceito cotidiano de gestão atualmente circulante na Educação é que consideraram gestão como gerenciamento, estar à frente de Instituição, tomar decisões, delegar funções e fiscalizar, alta ligação ao processo burocrático, inclusive aparecendo entre as respostas que gestão é algo mais profissional, como relata o Diretor Paulo: gestor público deve procurar atingir os objetivos para os quais o órgão (ou entidade) foi criado com o melhor custo-benefício possível para a sociedade. E impressionantemente, diferente do que se achava há tempos, fez-se uma associação direta entre ser gestor e ter um conhecimento específico na área. De fato, antigamente os conceitos empresariais não tinham adentrado a esfera social de modo geral, inclusive nas Escolas. Quando isso aconteceu, realmente pareceu que veio um tom mais profissional, empresarial, à organização das Instituições, até as da área educacional. Não que não houvesse seriedade, comprometimento e bons trabalhos, porém não era tão

empresarial como é hoje. E não se pode deixar de colocar que entre as respostas apareceu algo que traz muita coerência ao conceito de gestão: a força do coletivo. O Prof. Nelson inclusive cita que o gestor que se isola está fadado ao fracasso. No anterior conceito de administrador, parecia que o responsável fazia tudo sozinho, de um modo centralizador. Já os próprios entrevistados corroboram que a gestão passa pelo processo colaborativo. Um dos ex-diretores, mas que foi indicado, colocando até aspectos importantes como o hierárquico, a política pública, o trabalho colaborativo, diz acreditar que gestão seja:

“(...) significa agir, fazer, realizar, mas ouvir ao mesmo tempo. Repito: não estou aqui para realizar sonhos pessoais, mas estou aqui pra implementar políticas que diz respeito a todo um agrupamento de pessoas que vive da música ou para a música e a uma sociedade pra qual a Música é algo fundamental. No cotidiano, no lazer, na vida, na existência. Então essa combinação entre você ser líder, realizar e implementar uma série de questões coletivas, até a capacidade de ouvir as pessoas e ao mesmo tempo ter uma sintonia com o Governo (porque nós somos Governo), uma sintonia com as políticas macro de um Governo. Pra eu poder dialogar com ele, estar de acordo com ele e fazer com que o Governo consiga enxergar a nossa atividade como uma atividade importante e significativa” (Prof.Erlon).

Todos são muito cientes do que passaram, relatando seus avanços e dificuldades com propriedades, sem rodeios, desde vitórias heroicas até lapsos que só depois foram percebidos, ou se antes percebidos, sem possibilidade latente de execução (e que podem ser lidos no caderno de entrevistas). Pouco ou quase nada citaram conceitos da Gestão Estratégica propriamente dita com propriedade. Quando o citaram, foi mais em relação à sua vivência cotidiana daquele assunto, porém não como uma fundamentação metodológica do seu trabalho de gestão. Citaram indiretamente Gerenciamento de Projeto, Conflitos e Liderança, para constar.

Consideraram alguns deles, muito válido se inserir no currículo do Curso Superior de Música uma disciplina que aborde a gestão, pois é uma fatia do mercado e existe uma percepção que muitos egressos dos cursos de Música, de fato não entram em sala de aula, e estão diretamente ligados com a gestão, seja de suas carreiras, seja de Projetos, ONGs, seja de uma Instituição Musical. Como é um importante nicho do mercado percebido pela Academia, é amplamente viável que seja adotada tal disciplina. O ex-diretor da FAMES, Prof. Erlon, para constar, acha que a disciplina de Gestão não é o melhor caminho, porém uma disciplina de Empreendedorismo & Carreira especificamente. Já o atual diretor pensa que os que desejam seguir a área correlata de música e gestão devem procurar cursos fora que supram a necessidade de conhecimentos sobre gerenciamento.

Os gestores da FAMES são muito extremos em seus perfis e bases experienciais. Dois gestores públicos de fato, um professor sindicalista e uma professora. Nesses casos ainda mais a base experiencial foi preponderante para a atuação como gestor do cargo, mesmo com alguns cursos. Apesar de destacar-se que a diferença estrutural não era tão diferente, as diferenças se manifestam aqui, no topo da cadeia de gestão, e por isso no caso da FAMES se permite a indicação de pessoas para o cargo de gestão que não tenham ligação musical, pois os que assumem possuem assessoria acadêmica direta. Interessante que o Prof. Nelson e a Prof^a. Isa foram eleitos, pelo grupo escolar, seja pais, alunos; e os Profs. Erlon e Paulo foram indicados, mesmo sem ter relação específica com Música em sua formação, no caso do primeiro, e no caso do segundo sem uma formação técnica específica musical.

Os ex-diretores insistiram na dificuldade de gestão pela falta de verba e principalmente de vontade política. Inclusive o prof. Nelson abordou que o fato de se poder acessar de fato o recurso financeiro permite que você exerça

efetivamente sua função, pois sem dotação orçamentária, todo o processo estanca. E atualmente, mesmo possuindo uma facilidade maior estrutural e política para comandar a Faculdade, ainda existe certo desprezo da sociedade às áreas culturais, mesmo com o notório avanço das políticas culturais nos últimos anos. Ponto comum foi a burocracia no poder público, necessária, mas exagerada. Interessante foi a discussão encontrada pinçando pontos das três entrevistas que caracterizam a gestão, três vértices: jurídico, político e acadêmico. Os três somados se transformam no vértice administrativo. Foram muito fortes os relatos dos professores Isa e Nelson sobre seus enfrentamentos políticos. Discussões firmes com secretários, governadores e na Assembleia Legislativa e da importância de acordos políticos para sobreviver:

“Aí a gente teve essa ajuda de políticos, que aí eu descobri que sozinhos a gente não faz nada. Infelizmente, nesse país...tive que ter ajuda de políticos e me aliei a um deputado, que na época nos ajudou muito e o decreto já estava pronto pra ser assinado na Assembleia Legislativa, aí nós fizemos um grande movimento dentro da Faculdade: juntei pais, alunos, fomos pra Assembleia, fomos pra Câmara dos Vereadores, fizemos protesto, fizemos recitais e eu era muito pressionada pelos órgãos do Governo, que eu precisava mandar uma lista, que na época era determinado que se demitissem alguns professores e alguns funcionários públicos de todos os órgãos, então eu fiquei entre a cruz e a espada. Eu falava sempre com meus colegas: “eu sou uma colega de vocês, eu não vou demitir ninguém”. E me apeguei a meus contatos políticos, dizendo sempre que não enviaria a lista, que o Governo poderia me demitir, mas que eu não demitiria ninguém. Enfim, foi uma luta complicada” (Prof^a. Isa Boechat).

Os professores da FAMES acreditaram serem polêmicos os pontos acerca do ingresso do gestor na sua função, por indicação ou por eleição. Mais que uma discussão ideológica, todos apresentaram pontos que confirmam que tanto um como o outro podem ser, como dizemos por aqui no

Brasil, uma faca de dois gumes. Ambos os sistemas são uma aposta, pois não dá para prever os resultados, mesmo com um indicado, mesmo com um eleito. E vários fatores contribuem para tal: possibilidade da perpetuação de uma dinastia eletiva (uma ação entre amigos, como citado), eleição de bem-intencionados, sem habilidade gestora, indicação de alguém insensível ao funcionamento do meio cultural, apesar de boa capacidade gestora, indicação de favorecimento político; como também para o lado bom, com uma boa indicação ou de um bom gestor eleito. Chegou-se à certeza de que o segredo está na pessoa. Sim, a pessoa. Como foi citado durante as entrevistas, o povo brasileiro ainda é recente na democracia e o povo ainda não aprendeu como deve se portar no processo democrático.

Com exceção da Professora Isa, que acredita já ter cumprido seu papel, todos profissionais da FAMES também querem retornar à (ou continuar na) função gestora.

Foi possível compreender melhor o funcionamento da gestão da instituição estudada, tendo nas entrevistas longos trechos de explicação sobre a organização do processo gestor em cada uma das funções. E não só nas entrevistas. Mesmo não constando para a pesquisa oficial de fato, por um bom tempo cada um relatou em *off* as especificidades e impressões do seu cargo e das suas funções.

Muitas ações positivas e pontos não alcançados foram enumerados, e como visto ao longo do trecho e pode ser visto no caderno de entrevista (em anexo), muitas dessas ações foram tomadas sem conhecimentos prévios para resolução imediata de situações ocorrentes, e por muitas vezes tomadas no ímpeto do momento. Pode-se verificar que profissionais sem conhecimento básico de gestão coordenam os processos cotidianos necessários com determinada qualidade, pois contam com bom senso, algum auxílio.

De fato, percebeu-se que existem diferenças entre a gestão das instituições, mas não diferenças tão evidentes quanto se esperava, tendo inclusive problemas semelhantes e organização semelhante. A estrutura de Conselhos, Departamentos e Coordenação de Cursos, se mantém, tendo um líder assessorado em ambas, de maneira um pouco diferente, mas estruturalmente semelhante.

Pela entrevista dos profissionais da FAMES, pode-se dizer que a realidade da gestão em Instituições de ensino superior em Música é de esperança. Os piores problemas apontados historicamente aparentemente já passaram, ainda existe muita coisa a ser feita, mas a consciência dos novos padrões de gestão leva a todos a acreditar que o processo tende a avançar.

3.3. A Observação

Percebeu-se na observação da FAMES que o processo de gestão é amplamente setorizado, segmentado, sem interferência direta e hierárquica entre os setores, porém pelo nível de conhecimento mútuo entre os servidores, acabam indiretamente se ajudando. Depois dessa etapa, todos os processos se concentram nas Assessorias Acadêmica e Administrativa e no Diretor: contratos, convênios, estruturas, compras, troca de carga horária, execução de *masterclasses*, viagens e diárias. Processos de todo tipo. Pilhas e pilhas de processos caminhavam de sala em sala, um volume enorme de processos internos, a passar às vistas pelos setores e pelas salas das Assessorias e do Diretor, tudo muito organizado, com um mecanismo de controle impecável. Houve um caso de instrumentos musicais que vinham de uma apresentação, trazidos por uma empresa terceirizada de transporte.

Uma funcionária conferia cada item que chegava. Depois de tudo, repassou o controle ao pessoal administrativo. Outra coisa que demonstra o controle dos processos é que, como falta espaço físico, muitos estudantes precisam agendar horários de estudo em feriados e finais de semana para não perder o ritmo de avanço técnico. E tudo é minuciosamente controlado.

Confirmou-se também o que se encontrou na legislação da FAMES: o Conselho Acadêmico decide a gestão acadêmica (nesse aspecto o Diretor é membro do conselho com direito a um voto somente) e Administrativamente o Diretor resolve, pois de fato, é o ordenador de despesas.

Concentrou-se a observação no Diretor, cargo maior de gestão diretivo à Música. Entretanto, por períodos em que houve a observação o mesmo não esteve presente, por estar participando de inúmeras reuniões, deixando a gestão cotidiano sob o olhar das assessorias, que foram bastante observadas. Foram reuniões de todos os tipos: Grupos Oficiais, reunião com a Secretaria de Cultura local sobre os projetos em parceria, reunião de secretariado (como autarquia, o Diretor da FAMES possui cadeira em reunião de secretariado do Governo do Estado), reunião junto ao Tribunal de Justiça e Ministério Público sobre o concurso para professores, reunião com o Batalhão de Polícia Militar. Como citado no caderno de pesquisa, ao fim do trabalho, observando o caráter das reuniões as quais o Diretor esteve presente, foi possível perceber a importância de o cargo ser definido por indicação direta do Governador, visto que a natureza política do cargo permite que, sendo escolhido pelo Governador, o Diretor tenha trânsito político para negociações e busca de benesses em prol da Faculdade, o que alguém que desconhecido eleito teria provavelmente de realizar muito esforço para adentrar esse ambiente, às vezes, sem a habilidade política que o cargo exige. Tudo isso confirma o relato dos ex-diretores que eram eleitos entre o grupo dos professores, sobre a

dificuldade de gerir a Instituição principalmente por conta do viés político, negociar o aumento e a utilização das verbas.

Foi possível presenciar uma pequena reunião do Diretor com um funcionário da FAMES acerca de investimentos em determinados setores, como instrumentos e fomento a outros Grupos. O Diretor foi muito hábil a explicar as especificidades do orçamento anual, relacionados com decretos de limitação de gastos e a necessidade real de execução de obras solicitadas pelo Ministério Público local, mostrando ao professor a montagem do orçamento, a ordem de importância de determinados processos, convencendo prontamente o funcionário questionador. Demonstrou de fato como um gestor deve se portar. Dialogando, mostrando a realidade, trabalhando com fatos, consciente do que se passa na sua Instituição.

Mesmo tendo sido curto o tempo, o presenciado *in loco* foi importante para a constatação de aspectos citados na legislação e nas entrevistas, e é amplamente condizente com a rotina educacional no imaginário comum.

Com o presenciado é possível dizer que a realidade da gestão da FAMES é de longo trabalho administrativo, acadêmico e também político, pois a FAMES muito precisa de articulação para conseguir seus avanços e resultados, como conta sua história e se confirma nos últimos anos.

3.4. Os Questionários

O questionário foi aplicado para 36 dos 88 professores dos Departamentos da FAMES (dado fornecido pela Assessoria Acadêmica da Instituição), contendo 10 perguntas. As perguntas revelam aspectos de avaliação pessoal, gerencial e institucional pelo questionado, e como é padrão na escala Likert, esses aspectos são mensurados em nível gradual de

satisfação. Cabe dizer que a quantidade de Departamentos e professores da FAMES em relação à UFES é expressivamente superior, devido à FAMES ser uma Instituição só de cursos de Música, enquanto a UFES contém uma variedade de cursos entre os quais a Música se insere.

Cada pergunta terá cinco respostas em nível de graduação de satisfação de acordo com o caráter apresentado na mesma, sendo que a pontuação será distribuída por:

- 5 pontos – extremamente satisfeito;
- 4 pontos – satisfeito numa graduação menos acentuada;
- 3 pontos – nem satisfeito, nem insatisfeito;
- 2 pontos – insatisfeito de uma maneira menos acentuada e;
- 1 ponto – extremamente insatisfeito.

Cabe ressaltar que as perguntas de número 06 e 10, por conta da especificidade de seu conteúdo, contém 07 respostas. Para efeito de contabilidade, para que não atrapalhe a estatística do procedimento, as respostas de aceitação e negação menos acentuadas (marcadas sob os termos ‘moderadamente’ e ‘levemente’) terão os mesmos valores, 2 e 4 pontos, respectivamente.

Ao fazer a soma da pontuação das respostas, encontra-se como resultado final cinco faixas de pontuação que localizam os questionados sobre seu nível de satisfação:

- 43 a 50 pontos – extremamente satisfeito;
- 35 a 42 pontos – satisfeito de uma maneira não tão acentuada;
- 26 a 34 pontos – nem satisfeito, nem insatisfeito;
- 18 a 25 pontos – insatisfeito de uma maneira não tão acentuada;
- 10 a 17 pontos – extremamente insatisfeito.

Analisando num quadro global as respostas do questionário na FAMES, faz-se a determinada tabulação:

PROFESSOR	PONTUAÇÃO	PARECER
P1	32	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P2	28	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P3	24	Insatisfeito
P4	41	Satisfeito
P5	33	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P6	33	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P7	25	Insatisfeito
P8	32	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P9	29	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P10	31	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P11	32	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P12	25	Insatisfeito
P13	31	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P14	37	Satisfeito
P15	33	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P16	25	Insatisfeito
P17	25	Insatisfeito
P18	33	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P19	44	Extremamente satisfeito
P20	39	Satisfeito
P21	40	Satisfeito
P22	34	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P23	35	Satisfeito
P24	40	Satisfeito
P25	28	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P26	34	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P27	40	Satisfeito
P28	17	Extremamente insatisfeito
P29	42	Satisfeito
P30	41	Satisfeito
P31	25	Insatisfeito
P32	38	Satisfeito
P33	35	Satisfeito
P34	39	Satisfeito
P35	31	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P36	40	Satisfeito

Tabela 01 – Soma da pontuação da escala Likert por pergunta do questionário (FAMES)

Analisando o resultado da soma, em primeiro lugar, os dados serão alocados em grupos de satisfação e definiremos um percentual para cada um.

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Extremamente satisfeitos	1	2,78%
Satisfeitos	13	36,11%
Nem Satisfeitos, Nem Insatisfeitos	15	41,66%
Insatisfeitos	6	16,66%
Extremamente Insatisfeitos	1	2,78%
TOTAL	36	100%

Tabela 02 – Relação de percentual do referente ao resultado final das respostas (FAMES)

Agora checando os as respostas de cada professor por pergunta, constata-se:

	Extremamente satisfeitos	Satisfeitos	Nem satisfeitos, Nem insatisfeitos	Insatisfeitos	Extremamente insatisfeitos
1. Quão positivas são suas interações com outros membros do seu Departamento?	10	18	7	1	0
2. Quão efetiva é a liderança do seu Chefe de Departamento?	11	11	10	1	2
3. Quanto você acha que o seu Departamento valoriza seus apontamentos em tomadas de decisões?	8	14	11	2	1
4. Quão efetivamente você sente que seus talentos estão sendo usados pelo seu Departamento?	5	17	9	4	1
5. Quão justos são os procedimentos administrativos nesta Universidade/Faculdade?	1	9	14	7	5
6. Quão satisfeito você está com o Administrador maior (Diretor ou Reitor) desta Universidade/Faculdade?	7	17	4	4	4
7. Quão gerenciável é sua habilidade de lecionar nesta Universidade/Faculdade?	8	21	5	1	0
8. Quão fácil é conseguir os recursos que você precise para lecionar nesta Universidade/Faculdade?	3	1	11	9	12
9. Quão justo é o salário nesta Universidade/Faculdade?	0	2	11	10	13
10. No geral, você está satisfeito com esta Universidade/Faculdade como um lugar para trabalhar?	4	22	2	5	3

Tabela 03 – Relação de quantitativo real de professores que optaram por determinada resposta em cada uma das perguntas (FAMES)

E finalmente, o mesmo quadro, agora em perspectiva percentual, na próxima página:

	Extremamente satisfeitos	Satisfeitos	Nem satisfeitos, nem insatisfeitos	Insatisfeitos	Extremamente insatisfeitos
1. Quão positivas são suas interações com outros membros do seu Departamento?	27,77	50	19,44	2,77	0
2. Quão efetiva é a liderança do seu Chefe de Departamento?	30,55	30,55	27,55	2,77	5,55
3. Quanto você acha que o seu Departamento valoriza seus apontamentos em tomadas de decisões?	22,22	38,88	30,55	5,55	2,78
4. Quão efetivamente você sente que seus talentos estão sendo usados pelo seu Departamento?	13,88	47,22	25	11,11	2,77
5. Quão justos são os procedimentos administrativos nesta Universidade/Faculdade?	2,77	25	38,88	19,44	13,88
6. Quão satisfeito você está com o Administrador maior (Diretor ou Reitor) desta Universidade/Faculdade?	19,44	47,22	11,11	11,11	11,11
7. Quão gerenciável é sua habilidade de lecionar nesta Universidade/Faculdade?	22,22	58,33	13,88	2,77	0
8. Quão fácil é conseguir os recursos que você precise para lecionar nesta Universidade/Faculdade?	8,33	2,77	30,55	25	33,33
9. Quão justo é o salário nesta Universidade/Faculdade?	0	5,55	30,55	27,77	36,11
10. No geral, você está satisfeito com esta Universidade/Faculdade como um lugar para trabalhar?	11,11	61,11	5,55	13,88	8,33

Tabela 04 – Relação de percentual total para cada pergunta (FAMES)

De maneira simplificada, mas confirmada nas tabelas, percebe-se que os professores, que não são os responsáveis diretos pela gestão, mas também participantes direta e indiretamente, seja pelas reuniões Departamentais, seja pelo atendimento aos alunos, seja o auxílio na solução de diversos problemas da Instituição, entendem:

- Sobre as interações: Consideram que são positivas as interações com os membros dos Departamentos, o que constata a facilidade de trabalho em equipe do grupo e a possibilidade de efetividade do gestor em seus trabalhos, consideram efetiva a liderança, mas nem tanto assim dos Chefes dos Departamentos, mostrando que a Chefia entre o grupo de professores não é tão influente;

- Sobre a gestão compartilhada: consideram que dentro do Departamento são ouvidos nas tomadas de decisões, o que demonstra que a chefia aparentemente é mais propensa ao diálogo e sua gestão é descentralizada e consideram que seus talentos são valorizados, dentro do Departamento, juntando às outras respostas anteriores que a Gestão dentro dos Departamento são de certa forma compartilhadas;

- Quanto ao sistema de gestão e procedimentos administrativos, consideram que são moderadamente justos, tendendo a ser mais justos que injustos;

- Quanto ao grau de satisfação com a atuação com o Diretor da FAMES estão satisfeitos, mas não totalmente;

- Consideram que sua atuação no ambiente de trabalho é gerenciável pelo seu gestor, acolhendo, as recomendações do gestor, trabalhando juntos (uma autoanálise é sempre importante);

- Sobre o grau de satisfação com o entorno, que é comandado pelo gestor: consideram que não é nada fácil receber recursos da Instituição para lecionar, gerando insatisfação, como com o salário que em nada é justo, mas estão satisfeitos com a FAMES como lugar para trabalhar, sem tanto ímpeto nessa afirmação.

Retomando, a partir do percentual analisado da pontuação geral da escala Likert, percebe-se que os professores estão, em geral, satisfeitos com a gestão da FAMES.

Agora, analisando os mesmos aspectos da outra Instituição e relacionando-os, chegar-se-á a uma posição acerca do momento atual da gestão das Instituições Superiores de Música.

CAPÍTULO 04 - CASO UFES

Da mesma forma que se abre o capítulo do caso FAMES abordando a especificidade do cargo de gestão analisado, aqui também se faz com o caso da UFES. Como o trabalho se refere à Gestão de Instituições de Ensino Superior em Música, escolheu-se se atentar ao cargo de gestão mais diretiva a Música para a determinada Instituição. Na UFES, esses cargos são o de Chefe de Departamento e de Coordenador de Colegiado. Existem outros cargos de gestão superiores aos citados, porém quando tratamos de uma Universidade, chega-se à conclusão que são muitos Departamentos e Cursos, muitas realidades e que a figura paritária à do Diretor da FAMES, no caso o Reitor da UFES, pouco cuida especificamente da Música, sendo que há muitas e diferentes demandas para atender.

Observando-se a linha hierárquica da UFES, que também possui seus Conselhos Superior e Acadêmico, vai se reduzindo as demandas até chegar ao ponto focal que é o Colegiado de Música. Passa-se pelos Conselhos, Reitoria (como o Diretor da UFES, o Reitor tem no estatuto quase vinte atribuições) e Pró-Reitorias (auxílios ao reitor), Diretor do Centro de Artes (que coordena as atividades do Centro), pelo Chefe do Departamento de Teoria da Arte e Música (DTAM), até chegar ao Colegiado de Música. E esses dois últimos na cadeia hierárquica são os cargos de gestão escolhidos para análise, pois através deles será possível observar a gestão da Música da UFES na sua base, visto que grosseiramente falando, a Chefia de Departamento cuida dos professores da Música/UFES e de necessidades estruturais de gestão que serão levadas às hierarquias mais elevadas; e o Coordenador de Colegiado lida com os estudantes do curso e assuntos da 'ponta da cadeia' acerca da Música/UFES. Novamente serão atacados os mesmos interesses da FAMES, pois há o desejo de contrapor esses dados, em conformidade com os aspectos do item 1.6 do trabalho e com a metodologia escolhida.

4.1. A Documentação

Como foi feito com a legislação da FAMES, cabe analisar também a legislação da UFES, no que tange às funções de cada um dos entrevistados (Coordenador de Colegiado e Chefe de Departamento), pois como relatado no trecho do trabalho de nome METODOLOGIA, a documentação será um importante instrumento de coleta de dados para dar maior fidelidade ao que está sendo estudado, confirmando essa validade através da triangulação com os demais instrumentos de coleta.

Será analisado aqui o Regimento Geral da UFES, disponível no sítio eletrônico da Universidade, e do Estatuto da Universidade Federal do Espírito Santo, que teve suas últimas alterações em 2012. Igualmente entrará no rol de análises o Projeto Pedagógico do Curso de Licenciatura em Música, que dispõe sobre o Coordenador de Curso, no Capítulo IV, artigo 13, que fala uma das suas funções acadêmicas em relação aos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC).

No Estatuto da UFES, a Seção III trata dos Departamentos, dos artigos 60 a 63.

Art. 60. *O Departamento compreenderá disciplinas afins e congregará docentes para objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão.*

§ 1º *Compete ao Departamento, na organização de seus programas, distribuir o trabalho de ensino, pesquisa e extensão de forma a harmonizar os seus interesses e as preocupações científico-culturais dominantes de seu pessoal docente.*

§ 2º *Cada Departamento apresentará, até o último dia útil do mês de dezembro, relatório anual, que deverá ser apreciado pelo Conselho Departamental, consoante modelo proposto pela Pró-Reitoria de Administração e aprovado pelos Conselhos Universitário e de Ensino, Pesquisa e Extensão.*

§ 3º *O corpo docente far-se-á representar nas reuniões dos Departamentos na forma prevista em lei, sendo o mandato desses representantes de 1 (um) ano, permitida a recondução.*

Art. 61. *A criação e a formação dos Departamentos dos Centros obedecerão aos seguintes princípios e normas:*

I. reunião de disciplinas afins;

II. preservação da unidade de suas funções de ensino, pesquisa e extensão de forma a assegurar a plena utilização dos seus recursos materiais e humanos.

Art. 62. *Para a instalação de um novo Departamento será necessário que se comprovem a disponibilidade, no respectivo Centro, de pelo menos 12 (doze) docentes responsáveis por disciplinas integrantes de áreas específicas às finalidades departamentais e a existência de instalações e equipamentos.*

Art. 63. *A Chefia do Departamento será ocupada por um professor em exercício das classes da carreira do Magistério Superior da Universidade, eleito pela maioria dos membros do Departamento, em votação secreta, com mandato de 2(dois) anos, podendo ser reeleito por igual período.*

§ 1º *A indicação para o exercício da Chefia do Departamento, na forma prevista no caput deste artigo, dependerá da homologação do Conselho Departamental do Centro correspondente, por maioria de seus membros.*

§ 2º *A Chefia do Departamento deverá ser exercida por um docente, preferencialmente, em regime de integral dedicação ao serviço.*

§ 3º *O Chefe do Departamento poderá ser destituído do cargo por proposta fundamentada apresentada por 2/3 (dois terços) dos membros do Departamento ao Conselho Departamental, o qual decidirá por maioria absoluta.*

§ 4º *O Chefe do Departamento será substituído, nas suas faltas e impedimentos, por um Subchefe, escolhido pelos membros do Departamento, sob as mesmas condições e com mandato idêntico ao do Chefe.*

§ 5º *Nas faltas e nos impedimentos simultâneos do Chefe e do Subchefe, a Chefia do Departamento será exercida pelo mais antigo no magistério da Universidade, dentre seus membros.*

Fica nítido que o Departamento é um grupamento de docentes, de disciplinas afins, que se organizam para organizar os programas, organizar entre esses docentes, atividades de pesquisa, ensino e extensão. E a gestão fica por conta do Chefe de Departamento, docente entre seus pares, em carreira, que na prática distribui as atribuições, de acordo com as qualidades de cada professor, gerencia quem são os professores de tais disciplinas, quem vai lidar mais tempo com pesquisas, respeitando os interesses dos docentes e intermediando os interesses, inclusive gerindo os conflitos de interesse que possam vir a acontecer. No Estatuto, as atribuições específicas previstas estão descritas.

Já o capítulo III, nos artigos 66 e 67, trata dos Colegiados.

Art. 66. *Haverá um Colegiado para a coordenação didática de cada Curso de Graduação cuja composição e atribuições serão definidas no Regimento Geral.*

Art. 67. *Haverá um Colegiado Acadêmico para coordenação de cada programa de pós-graduação cuja composição e atribuições serão definidas no Regimento Geral.*

Já no Regimento da Universidade Federal do Espírito Santo, Capítulo III, artigos 31 a 34, fala sobre as atribuições da chefia de Departamento.

Art. 31. *Cada Departamento terá um Chefe, escolhido conforme preceitua o § 3º do Art. 47 do Estatuto da Universidade.*

Parágrafo único. *O Chefe do Departamento será substituído nas suas faltas e impedimentos, por um Subchefe, escolhido pelos membros do Departamento nas mesmas condições e com idêntico mandato.*

Art. 32. *A Chefia do Departamento deverá ser exercida, preferencialmente, em regime de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho.*

Art. 33. *O Chefe do Departamento poderá ser destituído do cargo, conforme preceitua o § 7º do Art. 47 do Estatuto da Universidade.*

Parágrafo único. *Aplica-se o disposto neste artigo ao Subchefe, quando no exercício da Chefia.*

Art. 34. *Compete ao Chefe do Departamento:*

- I. convocar as reuniões do Departamento e a elas presidir;*
- II. dirigir, coordenar e supervisionar todas as atividades da competência do Departamento;*
- III. supervisionar a elaboração e execução da proposta orçamentária do Departamento;*
- IV. apresentar ao Departamento um relatório das suas atividades anuais;*
- V. avaliar os resultados dos programas de atividades de magistério dos docentes do Departamento, através dos relatórios individuais apresentados pelos professores ao final de cada ano letivo;*
- VI. participar das reuniões do Conselho Departamental.*

As atribuições que mais chamam atenção são as dos itens III e V do Artigo 34. O Departamento elabora sua proposta orçamentária e na prática o Departamento deve defender a disponibilização desse recurso junto ao Centro de Artes e aos órgãos superiores da Universidade. O que de fato não

parece ser simples, pois no âmbito universitário, com tanto centros, departamentos, cursos e disciplinas, atender às demandas mais latentes sem sobrepujar o outro é complicado. O serviço público na questão verba por si só é complicado. Burocracias necessárias, porém, raramente não dificultam o processo. Equacionar os desejos na elaboração desse plano orçamentário e fazer com que ele aconteça, supervisionando os gastos é uma tarefa árdua.

Outra tarefa que o processo democrático imputa ao Chefe de Departamento é avaliar os resultados das atividades de seus pares. Dentro de um processo político, entre pares, com grupos de afinidade, mesmo que com grande capacidade, a isenção no processo se faz necessária e nem sempre a subjetividade permite atitudes isentas, sendo passível essa chefia a atitudes de favorecimento, quando a política se sobrepõe à ética.

Sobre o Colegiado de Curso:

Art. 54. *Haverá um Colegiado de Curso para cada curso ou conjunto de cursos afins, constituído na forma do que dispõe o artigo 54 do Estatuto da Universidade.*

§ 1º *Os representantes docentes nos Colegiados de Curso poderão ser destituídos pelo voto de 2/3 (dois terços) dos membros do Departamento ao qual pertencem.*

§ 2º *O Coordenador do Colegiado do Curso poderá ser destituído pelo voto de 2/3 (Dois terços) dos membros desse Colegiado.*

Art. 55. *O Colegiado de Curso terá a função de coordenar o processo ensino aprendizagem promovendo a integração docente-discente, interdisciplinar, interdepartamental, com vistas à formação profissional adequada.*

§ 1º *As atribuições, responsabilidades e normas de funcionamento dos Colegiados de Curso serão fixadas em um Manual, aprovado pelo Conselho de Ensino e Pesquisa, mediante proposta do Sub-Reitor para Assuntos Acadêmicos.*

§ 2º *A competência dos Coordenadores dos Colegiados de Curso será definida no Manual referido no parágrafo anterior.*

§ 3º *Caberá recurso das decisões do Coordenador, ao Colegiado de Curso, dentro do prazo de 10 (dez) dias úteis, contados a partir da oficialização da decisão.*

§ 4º *Compete a cada Centro, providenciar uma infraestrutura administrativa capaz de garantir o funcionamento dos Colegiados de Curso.*

Observa-se aqui que fica fixado que o foco do colegiado está no processo ensino-aprendizagem, uma gestão pedagógica. Responde às demandas dos estudantes sobre o curso. De fato, como atesta o artigo, trabalhando em parceria com os Departamentos (pois o Departamento cuida dos programas e dos docentes), decide sobre, fiscaliza, organiza o desenvolvimento do curso, de suas atividades didático-pedagógicas. É um órgão consultivo (discute temas ligados ao curso e dá parecer), normativo e executivo, que na prática acompanha como é implementado o projeto político pedagógico do curso, compartilha os planos de ensino elaborados pelo Departamento e supervisiona sua execução, apresenta ao Departamento a necessidade de material bibliográfico e material de apoio, exerce a coordenação interdisciplinar, conciliando os interesses do Departamento, coordena o aconselhamento aos estudantes na matrícula e durante o curso.

Mais uma demanda referente ao Coordenador de Colegiado, como descreve o Projeto Político Pedagógico do Curso de Música, refere-se aos Trabalhos de Conclusão de Curso de seus estudantes e inúmeros apontamentos sobre os mesmos.

Art.12. *Cabe ao colegiado de curso encaminhar aos setores acadêmicos competentes, a cada semestre letivo, a relação dos professores-orientadores.*

Art. 13. *Compete ao Coordenador de Curso:*

I- Tomar as decisões administrativas e acadêmicas necessárias ao desenvolvimento do processo de TCC;

II- Designar os professores orientadores, ao final de cada semestre letivo, para atuarem no processo de elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do Trabalho de Curso - TCC do semestre seguinte;

III- sugerir medidas que visem ao aprimoramento das atividades concernentes ao TCC;

IV- Convocar e dirigir reuniões com os professores orientadores, com vistas à melhoria do processo de TCC;

V- Sugerir aos professores do Curso, ao final de cada semestre, temas para os TCCs para o semestre seguinte;

VI- Acompanhar todos os TCCs em elaboração no curso;

- VII - organizar o cronograma da apresentação de TCCs em cada período letivo, em comum acordo com os professores orientadores e os alunos;*
- VIII- convocar periodicamente os orientadores, membros de Bancas Examinadoras e alunos para discussões sobre questões relativas aos TCCs;*
- IX - Catalogar informações sobre os TCCs desenvolvidos ou em andamento no curso;*
- X- Fazer cumprir as normas relativas à elaboração e à apresentação do TCC e seus respectivos prazos;*
- XI - estimular a divulgação dos TCCs em eventos técnico-científicos e eventuais publicações dos mesmos;*

4.2. As Entrevistas

Foram entrevistados um ex-coordenador do Curso de Música da UFES, uma gestão diferente, de alunos, dois atuais Coordenadores do Curso de Música; o anterior Chefe do Departamento de Teoria da Arte e Música, uma gestão de professores.

Repetiu-se aqui o mesmo padrão de perguntas realizado aos profissionais da FAMES, entre os dias 24 e 31 de maio de 2014, e nos dias 22 a 24 de abril de 2015, em Vitória/ES:

- Dados pessoais (sexo, formação).
- Por quanto tempo é/foi Professor de Música?
- Por quanto tempo é/foi Gestor de Instituição?
- Tinha conhecimento prévio de gestão antes de assumir o cargo?
- Após assumir o cargo, buscou conhecimento técnico sobre gestão?
- Qual a sua visão geral sobre ser gestor?
- Conte, por favor, fatos pontuais que marcaram seu período como gestor(a).
- Como você avalia sua gestão?
- O que teria feito diferente?
- O que pode ser melhorado na Gestão nas Instituições de Ensino Superior de Música na atualidade?

- Acha válido que haja disciplinas sobre gestão no currículo de um Curso Superior em Música?
- Qual é a melhor forma de se escolher um gestor: indicação ou eleição aos moldes - de gestão democrática?
- Acha que o Gestor de uma Instituição de Ensino de Música deva ser um - Administrador propriamente dito ou um Professor/Músico?
- Seria gestor (a) novamente?

Partindo agora, para a análise das entrevistas, que se encontram no caderno anexado ao fim da pesquisa.

O primeiro comentário necessário a se fazer ao analisar as entrevistas dos profissionais da UFES, é que existe um antagonismo postural não declarado entre as instituições. Mesmo que a priori não seja reconhecido, seus próprios estudantes alardeiam pelos cantos da Ilha de Vitória que a FAMES é mais de conservadora, tradicional, enquanto a UFES é mais vanguardista. E inclusive as grades curriculares deixariam isso latente. E não só. Isso se refletiria nos professores e tipos de estudantes.

Conversando com os professores da UFES, em algumas colocações, isso ficou perceptível. Talvez o docente incorpore essa postura inconscientemente. No entanto, como uma impressão do pesquisador, foi passível de percepção sim essa “dicotomia postural”, se assim pode-se chamar.

Retornando às análises sobre os profissionais da UFES, foi impressionante como os ex-gestores reclamaram da estrutura interna de gestão, que é reconhecidamente obsoleta e da impossibilidade de se acessar as verbas, pois mesmo sendo coordenadores ou chefes, não lhes cabe tal função, pois a centralização de poder é muito grande, cada vez mais, na cabeça da Instituição. A estrutura atual os engessa. Não só as estruturas, mas

os processos, como são conduzidos, e a morosidade dos efeitos. Eis um relato do professor Gustavo:

“(...) porque muitas vezes você tem que fazer um ajuste que depende do cumprimento de prazo, porque às vezes têm prazos que você perde aqui em 2015 e o efeito da sua mudança só vai ser sentido em 2017. É muito tempo pra uma coisa que pode ser urgente”.

Foi demasiadamente perceptível o alto grau de insatisfação com as estruturas vigentes, tendo sido surgido, inclusive, durante as entrevistas, propostas de uma reforma administrativa no âmbito universitário brasileiro, para solucionar principalmente os problemas de gestão, que se tornaram a maior dificuldade hoje em dia dentro do ambiente acadêmico:

“(...) na UFES você tem muitas instâncias de negociação e que você é obrigado a lidar às vezes para aprovar um projeto muito simples. Um mecanismo muito burocrático. Eu questiono muito a divisão de departamento, como ela funciona na UFES. Acho que Departamento e Centro não são necessários os dois, ou um ou outro. Neste momento, pro que tá acontecendo dentro do Departamento, cuja função é dividir...os departamentos da UFES poderiam ser perfeitamente geridos por um técnico. Porque um técnico vai fazer o trabalho burocrático que eu faço muito melhor que eu. Seria mais econômico pro Governo, porque não precisaria me pagar um FG, que é minúsculo. A coordenação não. E no caso perde um professor Doutor que poderia estar mais concentrado fazendo pesquisa ou estar atendendo em sala de aula. Eu acho que é um desperdício nesse caso. Eu acho que o Governo administra muito mal isso. Tem certas mudanças, que não são essas políticas que se fica fazendo greve de vez em quando, que você pode fazer, às vezes trocar A por B, e resolve muita coisa, muita coisa mesmo. Porque na verdade quem faz a maioria do trabalho burocrático é o técnico que me atende, então ele tem condições de ser um chefe de departamento. Aumenta a FG dele e tira a minha, dá uma coisa mais digna pra ele, dá uma coisa mais digna pra ele e deixa ele trabalhar naquela função, com aquelas responsabilidades e a gente cuida das coisas pedagógicas. Você não pode exigir que o professor seja técnico, e não pode exigir que o técnico seja professor. De certa forma é um desvio de função. Talvez não tecnicamente, mas de certa forma é” (Prof. Ernesto)

Chegou a ser um tanto contraditório, mas, ao mesmo tempo em que os professores da UFES disseram ser favoráveis a disciplinas de Gestão e Empreendedorismo na grade curricular de seus cursos de Música, defenderam uma espécie de reforma administrativa universitária, na qual os professores sejam responsáveis pela gestão acadêmica e pedagógica de seus cursos, deixando a parte administrativa para técnicos, num trabalho em parceria, numa forma de otimizar o processo de gestão na Universidade, pois os próprios processos internos são caducos e principalmente redundantes, temporalmente extensos e com demasiada influência política. No entanto, já que é essa a estrutura posta na atualidade, que no mínimo a Universidade fornecesse cursos regulares de formação de gestão, tratando de aspectos sobre o funcionamento dos processos, das especificidades das funções, da legislação universitária vigente, para que se um professor passe a ocupar função de gestão, que no mínimo, ele tenha as primeiras orientações e periodicamente seja formado, atualizado.

Ressalta-se aqui um aspecto da entrevista do Professor Ernesto, que o trabalho de gestão não deve ser centralizado. Ele não resolve tudo sozinho, e como o mesmo citou a sua mentora, Professora Wilma Zanella, ao dizer: “o bom coordenador, a principal função dele é colocar as pessoas certas para fazer o trabalho certo”. O gestor precisa se situar, saber transitar entre os espaços e saber seus limites. Cita depois que a melhor forma de ser um gestor: “O Administrador que não queira ser músico e o músico que não queira ser administrador, esse é o melhor”.

Os ex-gestores da UFES se avaliaram positivamente, reconheceram as suas falhas, seus méritos, dentro dos seus limites, sendo o principal a impossibilidade de administrar verbas. Relataram moderadamente suas vitórias, reconheceram avanços e reconheceram também que coisas ficaram

para trás. Elogiaram muito o diálogo e a atuação que acontece entre UFES e FAMES, mesmo que no inconsciente popular considerem as duas instituições como rivais, os gestores não pensam assim. Demonstraram interesse em retornar a cargos de gestão, porém, com um interstício. Deu para se perceber nas entrelinhas que o cargo de gestão é deveras desgastante, pois depois de uma longa jornada no cargo, querem tempo para dar uma arejada, segundo os próprios, para fazer o que realmente querem: desenvolver projetos acadêmicos em prol do Curso. Os atuais gestores relatam o ponto da falta de experiência como crucial e a falta de tempo no cargo mostra poucos, porém importantes, acontecimentos, visto que a UFES sempre possui algo imediato para se resolver.

Pode-se tecer comentário semelhante ao feito sobre os profissionais da FAMES a respeito de experiência e entendimento sobre gestão, que seria algo mais específico, que demanda um conhecimento da área e do processo, de muitas variáveis como finanças, pessoas, dentre outras coisas.

Não tiveram conhecimento prévio até ingressar em cargos dessa natureza em outras instituições, e a experiência prática somou muito ao cabedal de conhecimentos. A partir daí foram buscar experiências e informações pertinentes com conhecidos e em literatura. São a favor da inserção da disciplina de gestão no curriculum formal universitário e ainda possuem dúvidas, apesar de cravarem respostas, sobre o melhor processo para o ingresso de um gestor público num cargo.

Foi possível compreender melhor o funcionamento da gestão dessa instituição estudada, e não só nas entrevistas. Mesmo não constando para a pesquisa oficial de fato, por um bom tempo cada um relatou em *off* as especificidades do seu cargo e das suas funções. O que confirmou a base de documentos pesquisados, além de somar ao que estava escrito.

De fato, percebeu-se que existem diferenças entre a gestão de UFES e FAMES, mas não são tão evidentes quanto se esperava, tendo ambas, inclusive, problemas semelhantes e organização semelhante. A estrutura permanece, seja de Conselhos, Departamentos e Coordenação de Cursos, tendo um líder assessorado em ambas, de maneira um pouco diferente, mas estruturalmente semelhante.

4.3. A Observação

Sobre a observação, foi feita de maneira não-participante, acompanhando a Chefia de Departamento, e o Coordenador do Colegiado de Música, durante o período de três dias, precisamente de 17 a 19 de agosto de 2015, presenciando suas rotinas e os seus modos de gerir o Departamento e o Colegiado, depois de ouvi-los nas entrevistas e saber o que regem os documentos oficiais da UFES.

Já é bom ressaltar que é uma rotina de acompanhamento bem diferente da que ocorreu com o Diretor da FAMES, o Prof. Paulo. Ser Diretor da FAMES o mantém exclusivo para aquela função, dedicado àquilo. Já com os cargos de chefia na UFES, como explicado anteriormente, são realizados por professores, logo, que possuem carga horária em sala de aula e toda uma rotina de planejamento de aulas, correção de avaliações, isto é, uma rotina professoral. Na verdade, seu tempo semanal é dividido, além do professorado, a reuniões específicas com o grupo de professores (no caso da Chefia de Departamento) e resoluções de assuntos dessa alçada; ou a atendimento a estudantes e resoluções sobre o Colegiado de Música, no caso

desse núcleo coordenativo. É uma divisão de forças realizada pela pessoa que ocupa o cargo, uma divisão de foco. É importante especificar que o Coordenador de Colegiado já possui um horário específico marcado para atendimento aos estudantes.

Não foi possível de fato observar a rotina do Coordenador de Colegiado, visto que a semana em que se esteve em campo foi um tanto atípica, em virtude de um Congresso Nacional de Música. Por isso, especificamente os coordenadores de colegiados não mantiveram sua rotina regular, estando mais focados no Congresso. Então optou-se por voltar o olhar para a rotina somente da Chefia de Departamento, que apesar do evento, manteve suas atividades rotineiras mantidas, o que já foi bastante rico.

Constatou-se, entre muitas coisas, que se confirma o escrito nos documentos da UFES sobre a função de Chefe de Departamento, que possui um trato com o grupo de professores, com as disciplinas e aspectos da organização e distribuição de tarefas no Departamento. Houve inclusive uma reunião com um segmento de professores para fechamento de mudanças curriculares de um dos cursos de Arte, tendo em vista a visita de reavaliação do MEC que se aproximava.

Positivamente, é possível dizer que as servidoras técnico-administrativas trabalham por todo o tempo junto à Chefia de Departamento. Esta, por sinal, tem uma postura firme em relação às suas convicções na forma do comando do Departamento, porém não se priva de tudo resolver à base de diálogo.

É possível destacar alguns fatos que demonstram a rotina administrativa claramente, como o aparecimento de alunos para sanar dúvidas de cancelamento de aula, necessidade de controle da entrega de

controles de ar-condicionado, tempo sentado em frente ao computador para resolver pendências que só podem ser feitas no sistema da UFES, impressão de material, copinhos de café para o evento. Houve um problema de falta de controle na entrega de controles para aparelhos de ar-condicionado, que não se sabia depois com quem estava, e de quantas copias estava se tirando para determinada ação. Coisas como essa só são citadas pelo fato de que na rotina de gestão são necessários mecanismos de controle, mas que por vezes passam batidos dependendo do imediatismo da utilização.

Também se confirmou o que foi dito nas entrevistas, sobre a dificuldade de gestão financeira, de serviços e de processos.

No tocante à gestão financeira, a dificuldade se apresenta pela falta de autonomia. Existem determinadas épocas do ano para solicitação de material permanente e material de consumo. E deve ser muito bem planejado. Caso se esvaia esse material, é muito difícil repor. Exemplos visualizados no local foram da falta de pilha para aparelhos de ar-condicionado, e que se teria que comprar do próprio bolso, pois havia acabado o dinheiro para tal e na utilização de material pelo Congresso, que foi combinado entre a organização e o DTAM que o que fosse utilizado fosse depois repostado. Afinal, se não for repostado, prejudica o resto do semestre, pois falta para outras ações. Tudo é contado.

A gestão de serviços não é a UFES que realiza. Adotou um modelo de terceirização. Houve um exemplo ocorrido de trabalhadores aparadores de grama que realizavam o serviço em horário de aula, atrapalhando a mesma, bem próximo à parede da sala. Descobriu-se que não é o departamento que define esses horários, inclusive houve reclamação de professores de que nas férias os aparadores não aparecem.

Na gestão de processos, o mais complicado é o cumprimento de prazos. E o que muitas vezes não passa pela compreensão de muitos professores é que o calendário e o administrativo (em relação ao MEC), nem sempre batem. Por isso conflitos de autorização de férias, etc. E quando há greve então, o problema piora, sendo que os calendários se desregulam entre si cada vez mais. Então os processos para fora do Departamento tornam-se burocráticos. Os internos possuem maior controle e eficácia. Os professores em fim de aula dão os avisos e os alunos ainda sim recebem os recados através de seus e-mails cadastrados. Houve um momento que surgiu o periódico da Universidade com as notícias daquela época. E o que chamou a atenção era que numa das matérias se tratava sobre as eleições para reitor, e o ponto em comum entre os candidatos como proposta para o pleito era melhorar os processos administrativos internos. As mais elevadas figuras da gestão na Universidade perceberam fragilidade na gestão de processos.

Chegou-se à conclusão de que a observação foi altamente condizente com o que se escreve da função nos documentos e do que foi dito nas entrevistas, de uma rotina comum, dentro do esperado de uma Instituição educacional, mesmo com as dificuldades. Pode-se constatar que a realidade da gestão na UFES é de muito diálogo e de busca, com muitas limitações, mas muita entrega dos envolvidos. De uma espera ativa, aquela que espera o que virá, mas não parado, lutando sempre pelas melhorias.

4.4 – O Questionário

O questionário foi aplicado para 06 dos 10 professores de Música do Departamento de Teoria de Arte e Música da UFES (pois no DTAM existem os

professores de áreas não-musicais), contendo 10 perguntas. As perguntas revelam aspectos de avaliação pessoal, relacional, gerencial e institucional pelo questionado, e como é padrão na escala Likert, esses aspectos são mensurados em nível gradual de satisfação. Cada pergunta terá cinco respostas em nível de graduação de satisfação de acordo com o caráter apresentado na mesma, sendo que a pontuação será distribuída por:

- 5 pontos – extremamente satisfeito;
- 4 pontos – satisfeito numa graduação menos acentuada;
- 3 pontos – nem satisfeito, nem insatisfeito;
- 2 pontos – insatisfeito de uma maneira menos acentuada e;
- 1 ponto – extremamente insatisfeito.

Cabe ressaltar que as perguntas de número 06 e 10, por conta da especificidade de seu conteúdo, contém 07 respostas. Para efeito de contabilidade, para que não atrapalhe a estatística do procedimento, as respostas de aceitação e negação menos acentuadas (marcadas sob os termos ‘moderadamente’ e ‘levemente’) terão os mesmos valores, 2 e 4 pontos.

Ao fazer a soma da pontuação das respostas, encontra-se como resultado final cinco faixas de pontuação que localizam os questionados sobre seu nível de satisfação:

- 43 a 50 pontos – extremamente satisfeito;
- 35 a 42 pontos – satisfeito de uma maneira não tão acentuada;
- 26 a 34 pontos – nem satisfeito, nem insatisfeito;
- 18 a 25 pontos – insatisfeito de uma maneira não tão acentuada;
- 10 a 17 pontos – extremamente insatisfeito.

Comparando a soma das respostas de cada questionado com o quadro global de pontuação das respostas do questionário na UFES, faz-se a determinada tabulação:

PROFESSOR	PONTUAÇÃO	PARECER
P1	27	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P2	34	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P3	16	Extremamente insatisfeito
P4	31	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P5	30	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P6	26	Nem satisfeito, nem insatisfeito

Tabela 05 – Soma da pontuação da escala Likert por pergunta do questionário (UFES)

Analisando o resultado da soma, em primeiro lugar, os dados serão alocados em grupos de satisfação e definiremos um percentual para cada um.

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Extremamente satisfeitos	0	0
Satisfeitos	0	0
Nem Satisfeitos, Nem Insatisfeitos	5	83,34%
Insatisfeitos	0	0
Extremamente Insatisfeitos	1	16,66%
TOTAL	6	100%

Tabela 06 – Relação de percentual do referente ao resultado final das respostas (UFES)

Agora checando os as respostas por pergunta, constata-se:

	Extremamente satisfeitos	Satisfeitos	Nem satisfeitos, nem insatisfeitos	Insatisfeitos	Extremamente insatisfeitos
1. Quão positivas são suas interações com outros membros do seu Departamento?	1	3	2	0	0
2. Quão efetiva é a liderança do seu Chefe de Departamento?	0	0	3	3	0
3. Quanto você acha que o seu Departamento valoriza seus apontamentos em tomadas de decisões?	0	3	1	2	0
4. Quão efetivamente você sente que seus talentos estão sendo usados pelo seu Departamento?	0	2	2	1	1
5. Quão justos são os procedimentos administrativos nesta Universidade/Faculdade?	0	0	3	2	1
6. Quão satisfeito você está com o Administrador maior (Diretor ou Reitor) desta Universidade/Faculdade?	0	3	0	2	1

7. Quão gerenciável é sua habilidade de lecionar nesta Universidade/Faculdade?	0	2	4	0	0
8. Quão fácil é conseguir os recursos que você precise para lecionar nesta Universidade/Faculdade?	0	0	2	0	4
9. Quão justo é o salário nesta Universidade/Faculdade?	0	0	1	3	2
10. No geral, você está satisfeito com esta Universidade/Faculdade como um lugar para trabalhar?	0	4	0	1	1

Tabela 07 – Relação de quantitativo real de professores que optaram por determinada resposta em cada uma das perguntas (UFES)

E finalmente, o mesmo quadro, agora em perspectiva percentual:

	Extremamente satisfeitos	Satisfeitos	Nem satisfeitos, nem insatisfeitos	Insatisfeitos	Extremamente insatisfeitos
1. Quão positivas são suas interações com outros membros do seu Departamento?	16,67	50	33,33	0	0
2. Quão efetiva é a liderança do seu Chefe de Departamento?	0	0	50	50	0
3. Quanto você acha que o seu Departamento valoriza seus apontamentos em tomadas de decisões?	0	50	16,66	33,33	0
4. Quão efetivamente você sente que seus talentos estão sendo usados pelo seu Departamento?	0	33,33	33,33	16,66	16,66
5. Quão justos são os procedimentos administrativos nesta Universidade/Faculdade?	0	0	50	33,33	16,66
6. Quão satisfeito você está com o Administrador maior (Diretor ou Reitor) desta Universidade/Faculdade?	0	50	0	33,33	16,66
7. Quão gerenciável é sua habilidade de lecionar nesta Universidade/Faculdade?	0	33,33	66,66	0	0
8. Quão fácil é conseguir os recursos que você precise para lecionar nesta Universidade/Faculdade?	0	0	33,33	0	66,66
9. Quão justo é o salário nesta Universidade/Faculdade?	0	0	16,66	50	33,33
10. No geral, você está satisfeito com esta Universidade/Faculdade como um lugar para trabalhar?	0	66,66	0	16,66	16,66

Tabela 08 – Relação de percentual total para cada pergunta (UFES)

De maneira simplificada, mas confirmada nas tabelas, percebe-se que os professores, que não são os responsáveis diretos pela gestão, mas também participantes direta e indiretamente, seja pelas reuniões Departamentais, seja pelo atendimento aos alunos, seja o auxílio na solução de diversos problemas da Instituição, entendem:

- Sobre as interações: Consideram que são positivas as interações com os membros dos Departamentos, o que constata a facilidade de trabalho em equipe do grupo e a possibilidade de efetividade do gestor em seus trabalhos, consideram moderadamente efetiva a liderança, da Chefia de Departamento, mostrando que a Chefia entre o grupo de professores não é tão influente;

- Sobre a gestão compartilhada: consideram que dentro do Departamento são ouvidos nas tomadas de decisões, o que demonstra que a chefia aparentemente é mais propensa ao diálogo e sua gestão é descentralizada, mas consideram que seus talentos são moderadamente valorizados, dentro do Departamento, juntando às outras respostas anteriores que a Gestão dentro dos Departamento são de certa forma compartilhadas, então esse contraste nesse ponto;

- Quanto ao sistema de gestão e procedimentos administrativos, consideram que são moderadamente justos, tendendo a ser injustos;

- Quanto ao grau de satisfação com a atuação do Reitor da UFES, estão satisfeitos, mas não totalmente;

- Consideram que sua atuação no ambiente de trabalho é moderadamente gerenciável pelo seu gestor, por vezes acolhendo, por vezes não, as recomendações do gestor;

- Sobre o grau de satisfação com o entorno, que é comandado pelo gestor: consideram que não é nada fácil receber recursos da Instituição para lecionar, gerando insatisfação, como com o salário que em nada é justo, mas

estão satisfeitos com a UFES como lugar para trabalhar, sem tanto ímpeto nessa afirmação.

Retomando, a partir do percentual analisado da pontuação geral da escala Likert, percebe-se que os professores estão, em geral, satisfeitos com a gestão da UFES, mas não tão empolgados.

De posse agora dos dados de FAMES e UFES, será feita a análise em conjunto.

CAPÍTULO 05 - TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

Decidiu-se aqui analisar cada instituição como um caso diferente, pois apresentam suas especificidades, mesmo tendo semelhanças. Observou-se, em primeiro lugar, a documentação, até para se criar uma noção, através da legislação, do que é função a se cumprir do cargo que se ocupa. Após isso veio a análise das entrevistas, para saber qual é o senso de situação que os gestores e ex-gestores possuem do cargo que ocupam ou ocuparam. Depois, a análise do questionário, para se ter uma ideia do que outros docentes pensam da gestão e do trabalho do gestor. Por fim, o relato da observação, que foi a visão do pesquisador sobre a atividade exercida. Mantendo tudo isso de acordo com a proposta apresentada no fim do primeiro capítulo, sobre os interesses de pesquisa. Relembrando, sobre a Instituição, se investiga:

- O mecanismo de gestão, isto é, o sistema, a eficiência e a eficácia dos processos administrativos, analisando assim o funcionamento das engrenagens;

- O ambiente de trabalho e o grau de conflitos entre pessoas, as interações entre elas, que são peças da engrenagem, que entregam o 'produto final', além do grau de satisfação com o sistema gerido pelo gestor, o acima dele hierarquicamente, político e econômico: recursos, salário, etc.

Assim, pode-se ter uma ideia do funcionamento estrutural da Instituição e o impacto dessa estrutura no funcionamento da gestão.

Sobre o gestor:

- O nível de liderança e o grau de comando dessa chefia, mas também se a pessoa comandada é fácil de se comandar, pois se sabe que alguns membros de equipe dificultam o trabalho do gestor nesse ponto;

- A tipologia de gestão, se é centralizadora ou é compartilhada, a abertura que o gestor dá para a participação dos demais membros da equipe;

- O grau de satisfação da equipe com a atuação do gestor.

Assim, será possível ter uma ideia sobre o trabalho do gestor, o quanto bem usa o que lhe é disponibilizado, inclusive material humano.

Em nível mais pessoal, ainda sobre o gestor:

- O tempo de experiência, seja na docência, seja na gestão;
- Se o gestor tinha conhecimento na prévia na área da gestão e se buscou conhecimento após ingresso no cargo;

- Aspectos de análise própria de gestão: qual a ideia que tem construída do que venha a ser gestão, como avalia a própria gestão, o que faria diferente, fatos que marcaram a sua gestão e se seria gestor novamente diante do analisado;

- Com seu conhecimento, captar impressões sobre fatos da atualidade brasileira no que tange à gestão de Instituições Superiores de Música, como o que pode ser melhorado na gestão dessas instituições, adoção ou não de disciplinas de gestão no currículo da música, indicação ou eleição para ingresso de gestor no cargo, a utilização de um gestor administrador ou professor; questionamentos esses que estavam delimitados entre os questionamentos no capítulo introdutório do trabalho.

De uma forma simplória, pode-se afirmar que colocar frente a frente esses quatro instrumentos de coleta é esclarecedor, pois é como se fosse analisado: 1) o que eu enquanto gestor preciso fazer; 2) o que eu digo que eu faço; 3) o que eu realmente estou fazendo, segundo os que me cercam. É o olhar da lei, mais generalista; o meu, como ator (da função), com minhas pessoalidades e com meu contexto; e o olhar de fora, do outro.

Acredita-se assim que é possível ter dados sobre a realidade das instituições.

Não se pretende, no caso, fazer uma generalização das Instituições em outros lugares, pois como o próprio título do trabalho orienta, o interesse é nas Instituições de Ensino Superior em Música no Estado do Espírito Santo.

No entanto, faz-se necessário checar a confiabilidade do estudo, atestando seu valor, como considera Yin (2010), pontuando que o investigador deve fazer uma descrição tão pormenorizada quanto possível de todos os passos operacionais do estudo, de forma a conduzir a investigação como se alguém estivesse sempre a espreitar por cima do seu ombro, o que ele chama de “cadeia de evidências” (*chain of evidence*) do caso, permitindo que alguém externo à pesquisa possa confirmar se as interpretações são coerentes à origem do estudo ou se não são condizentes com a mesma.

A confiabilidade do estudo está ligada à verificação de se os dados recolhidos na investigação são estáveis no tempo e se têm consistência interna, a real possibilidade de refutar as conclusões ao fim do mesmo, de certa forma, contestá-las ou não. A validade interna remete à precisão dos resultados, o quanto as conclusões obtidas são condizentes à realidade. Deseja-se avaliar a legitimidade de interpretação dos dados, verificando até que ponto as interpretações são demasiadamente subjetivas ou equivocadamente fantasiosas e irreais, o que seria perceptível ao fim do estudo com conclusões pouco objetivas.

O estudo de caso, na visão de Stake (2000), tem por segredo o fato de permitir ao investigador obter todo tipo de confirmação necessária que aumente a credibilidade das suas interpretações. Para tal tarefa, recorre a protocolos de triangulação (*triangulation protocols*):

— De dados, que são aqueles os quais confrontam dados provenientes de diferentes fontes e períodos, para uma descrição detalhada do ocorrido;

— Do investigador, que são aqueles os quais se procura detectar desvios oriundos da influência do investigador na pesquisa e é realizado por entrevistadores/observadores diferentes. Tecnicamente se usam vários investigadores diferentes que pesquisaram o mesmo tema para obter diferentes perspectivas;

— Da teoria, que são aqueles em que se abordam os dados partindo de perspectivas teóricas e hipóteses diferentes. Na prática, significa usar teóricos diferentes, áreas de conhecimento diferentes para tentar checar a uma resposta do que se deseja ser estudado;

— Metodológica, que são aqueles em que novas observações são feitas com base em registros antigos, para aumentar a confiança nas interpretações do investigador, podendo ainda, utilizar combinações metodológicas, por exemplo, a aplicação de um questionário e de uma entrevista semiestruturada.

Checando a construção da validade interna, confiabilidade:

- Foi-se atrás de fontes de dados diferentes e de vários períodos, tanto da UFES, como da FAMES, de gestores antigos e atuais, e da própria observação do pesquisador, documentação oficial das Instituições pesquisadas;

- Houve utilização de diferentes combinações metodológicas nos dois casos (UFES e FAMES) para buscar maior fidedignidade dos dados.

Como existe pouco material (ou quase nenhum) acerca do tema estudado, e ainda se instigará novos pesquisadores a mergulhar no tema, a busca por muitas fontes de diferentes épocas, além de combinações metodológicas naturalmente são as alternativas para alguma fiabilidade. Mais que isso, são as únicas possibilidades de obtenção de mais dados que cubram os objetivos do trabalho. Não apenas examinar o proposto e desejado sobre

várias óticas, porém também permitir o surgimento de novas perspectivas que enriqueçam o trabalho.

Como sugere Azevedo (2013), infere-se que estudos que utilizam apenas uma técnica são aparentemente mais vulneráveis a erros que outros caracterizados pela utilização de várias técnicas, pois a triangulação oferece um paradigma alternativo, trazendo à tona resultados de pesquisa mais completos e úteis, mais propensos a uma melhor adequação aos parâmetros de Credibilidade (Validade Interna), transferibilidade (Generalização ou Validade Externa), confiabilidade (Objetividade) e confiabilidade. É certo que a investigação científica requer uma base filosófica e quem a realiza precisa perceber a visão de mundo que guia seus estudos. Embora o pesquisador conviva com elevado grau de incerteza, ele precisa buscar e encontrar o seu próprio caminho.

Agora, de posse dos quatro procedimentos de coletas de dados (documentação, entrevistas, questionários e observação) de cada uma das instituições, e feito nos capítulos anteriores a análise de cada um dos procedimentos por entidade, cruzaram-se esses dados, sejam somando, comparando, contrapondo. Chegou-se a posições.

Sobre a análise de documentos, percebeu-se que, em primeiro lugar, a própria legislação está defasada no que tange à gestão. Apesar de alguns documentos serem de períodos mais recentes, os aspectos dessa nova maneira de comandar não estão inseridos nos aspectos legais, não estão em conformidade com os novos conceitos de se comandar grupos de pessoas e instituições, o que com certeza gera entraves, amarras jurídicas e de funcionalidade, fazendo com que cargos que anteriormente faziam sentido dentro de uma estrutura não façam mais. Na UFES, algumas funções que poderiam ser realinhadas permanecem como sempre, na FAMES, existe uma

longa conversa sobre trocas de terminologia a fim de solucionar a adaptação da função à lei, por exemplo.

Juntando todas as entrevistas, resumiu-se que, apesar de os que passaram ou estão em cargos de gestão gostarem de estar na posição, estão majoritariamente descontentes com a forma para onde o sistema os conduz, pois suas falas corroboram a análise da documentação das instituições que, apesar de rumar a nobres e sinceros e palpáveis objetivos acadêmicos, existem travas no sistema que os impedem de fazer mais pelos alunos e pela própria Instituição, para que alcance melhor resultados e alcance excelência. Prova que não só a legislação é obsoleta, como a estrutura também o é, faltando dinamismo. Sabe-se também que boa parte do agora relatado tem a ver com a postura hierárquica superior aos cargos analisados, principalmente às forças políticas e econômicas, que realmente determinam o que se deve seguir.

Ainda apresentaram os gestores e ex-gestores, como propostas, de forma direta ou indireta em suas respostas:

- * reforma administrativa no âmbito universitário: medidas para facilitar gestão, otimizar trabalho, que hoje é muito técnico e burocrático, como redefinição de processos, redefinição da estrutura de gestão com a exclusão dos departamentos ou opção por um técnico gerindo a parte administrativa (adotando-se medidas de regulação do trabalho administrativo), deixando os professores com a gestão acadêmica, inclusive havendo descentralização de poderes e da capacidade de administrar verbas;

- * mais autonomia para as Faculdades;

- * adoção de um programa universitário de formação de gestores (capacitação): que as Universidades em parceria ou por próprias forças possa

proporcionar momentos de aprendizado, atualização e reciclagem dos próprios gestores;

* inserção da disciplina de gestão nos currículos de Música: como foi constatado, é uma fatia do mercado e que muitos egressos são gestores, é preciso formá-los com noções de gestão, mercado e empreendedorismo;

* vontade política no auxílio às instituições - muitas vezes em sua história as Instituições de ensino superior precisam duelar por abertura de vagas, instituição de recursos, verbas para aquisição de materiais permanentes e de consumo, às vezes implorar. Muitas Faculdades e Universidades estão sucateadas. Um movimento pró-educação cresce lentamente, mas precisa ser mais efetivo;

* quanto à eleição ou indicação para gestores, critérios claros para escolha, mecanismo de controle para votação ou indicação, por exemplo, pré-requisitos definidos como experiência, propostas, formação.

* para um determinado tipo de instituição, uma sugestão também de uma possibilidade de um *triunvirato*, um governo tríplice, sendo um gestor político, um acadêmico e um administrativo.

Sobre os questionários, observou-se que o nível de satisfação dos professores, seja relacional, seja pessoal, seja institucional, é mediano. Nem satisfeitos, nem insatisfeitos.

Juntando a pontuação dos professores de FAMES e UFES, temos:

PROFESSOR	PONTUAÇÃO	PARECER
P1	32	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P2	28	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P3	24	Insatisfeito
P4	41	Satisfeito
P5	33	Nem satisfeito, nem insatisfeito

P6	33	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P7	25	Insatisfeito
P8	32	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P9	29	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P10	31	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P11	32	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P12	25	Insatisfeito
P13	31	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P14	37	Satisfeito
P15	33	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P16	25	Insatisfeito
P17	25	Insatisfeito
P18	33	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P19	44	Extremamente satisfeito
P20	39	Satisfeito
P21	40	Satisfeito
P22	34	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P23	35	Satisfeito
P24	40	Satisfeito
P25	28	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P26	34	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P27	40	Satisfeito
P28	17	Extremamente insatisfeito
P29	42	Satisfeito
P30	41	Satisfeito
P31	25	Insatisfeito
P32	38	Satisfeito
P33	35	Satisfeito
P34	39	Satisfeito
P35	31	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P36	40	Satisfeito
P37	27	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P38	34	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P39	16	Extremamente insatisfeito

P40	31	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P41	30	Nem satisfeito, nem insatisfeito
P42	26	Nem satisfeito, nem insatisfeito

Tabela 09 – Soma da pontuação da escala Likert por pergunta do questionário (FAMES)

Apesar de mostrar um resultado mediano no valor global de análise, ao esmiuçar cada pergunta, percebeu-se algumas insatisfações.

	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Extremamente satisfeitos	1	2,78%
Satisfeitos	13	36,11%
Nem Satisfeitos, Nem Insatisfeitos	15	41,66%
Insatisfeitos	6	16,66%
Extremamente Insatisfeitos	1	2,78%
TOTAL	42	100%

Tabela 10 – Relação de percentual do referente ao resultado final das respostas (juntos)

Os mesmos sentem a falta de efetividade dos processos, a dificuldade de obtenção de recursos e mesmo falta de valorização pessoal, principalmente em relação a conseguir recursos para executar um melhor trabalho, ou no próprio salário. De certa forma essas insatisfações são compensadas para equilibrar o escore geral pela voz levemente ativa no processo de gestão e pelas relações com os membros dos Departamentos.

	Extremamente satisfeitos	Satisfeitos	Nem satisfeitos, Nem insatisfeitos	Insatisfeitos	Extremamente insatisfeitos
1. Quão positivas são suas interações com outros membros do seu Departamento?	11	21	9	1	0
2. Quão efetiva é a liderança do seu Chefe de Departamento?	11	11	13	4	2
3. Quanto você acha que o seu Departamento valoriza seus apontamentos em tomadas de decisões?	8	17	12	4	1

4. Quão efetivamente você sente que seus talentos estão sendo usados pelo seu Departamento?	5	19	11	5	2
5. Quão justos são os procedimentos administrativos nesta Universidade/Faculdade?	1	9	17	9	6
6. Quão satisfeito você está com o Administrador maior (Diretor ou Reitor) desta Universidade/Faculdade?	7	20	4	6	5
7. Quão gerenciável é sua habilidade de lecionar nesta Universidade/Faculdade?	8	23	9	1	0
8. Quão fácil é conseguir os recursos que você precise para lecionar nesta Universidade/Faculdade?	3	1	13	9	16
9. Quão justo é o salário nesta Universidade/Faculdade?	0	2	12	13	15
10. No geral, você está satisfeito com esta Universidade/Faculdade como um lugar para trabalhar?	4	26	2	6	4

Tabela 11 – Relação de quantitativo real de professores que optaram por determinada resposta em cada uma das perguntas (juntos)

Interessante que também sentem moderada efetividade no trabalho de seus gestores, seja os imediatos em nível departamental, sejam dos gestores maiores das Instituições e se consideram relativamente comandáveis.

	Extremamente satisfeitos	Satisfeitos	Nem satisfeitos, nem insatisfeitos	Insatisfeitos	Extremamente insatisfeitos
1. Quão positivas são suas interações com outros membros do seu Departamento?	26,19	50	21,42	2,38	0
2. Quão efetiva é a liderança do seu Chefe de Departamento?	26,19	26,19	30,95	9,52	4,76
3. Quanto você acha que o seu Departamento valoriza seus apontamentos em tomadas de decisões?	19,04	40,47	28,57	9,53	2,38
4. Quão efetivamente você sente que seus talentos estão sendo usados pelo seu Departamento?	11,90	45,23	26,19	11,90	4,76
5. Quão justos são os procedimentos administrativos nesta Universidade/Faculdade?	2,38	21,42	40,47	21,42	14,28
6. Quão satisfeito você está com o Administrador maior (Diretor ou Reitor) desta Universidade/Faculdade?	16,66	47,61	9,52	14,28	11,90
7. Quão gerenciável é sua habilidade de lecionar	19,04	54,76	21,42	2,38	0

nesta Universidade/Faculdade?					
8. Quão fácil é conseguir os recursos que você precise para lecionar nesta Universidade/Faculdade?	7,14	2,38	30,95	21,42	38,09
9. Quão justo é o salário nesta Universidade/Faculdade?	0	4,76	28,57	30,95	35,71
10. No geral, você está satisfeito com esta Universidade/Faculdade como um lugar para trabalhar?	9,52	61,90	4,76	14,28	9,52

Tabela 12 – Relação de percentual total para cada pergunta (FAMES)

O fato de demonstrar satisfação em trabalhar na Instituição pode parecer contraditório com determinadas insatisfações apresentadas, porém outros fatores externos aos analisados podem gerar satisfação no trabalho, como resultados em sala de aula, relação com os estudantes, parceria com os colegas docentes, local de trabalho (localização mesmo, em relação a outras cidades, por exemplo, muita distância), a chance de trabalhar com Música.

Em alguns dos aspectos abordados no questionário, corroborou-se o que foi dito pelos gestores e ex-gestores nas entrevistas, mostrando que não é algo pontual, e sim sistêmico. E levou a crer que há algo faltando na legislação ou no *modus operandi* da gestão da Instituição que permita que esses problemas não se repitam, confirmando as lacunas de legislação encontradas.

Por fim, sobre a observação: conclui-se a rotina segue padrões normais de uma instituição educacional, com suas tarefas definidas, algumas ocorrências de lapsos que atrapalham, mas não impedem de que as ações aconteçam (normais, afinal, lida-se com pessoas, e algumas sem formação específica na área), fatos de solução imediata que aparecem constantemente, mostrando o papel de gestão de diálogo, de dificuldades, porém de resultados satisfatórios no campo acadêmico.

Nas observações percebeu-se o quanto as Instituições diferem entre si. Seja pela autonomia, pela possibilidade de administração de verba, pela essência da função, pela estrutura, pelos processos. Aí são diferentes. Percebeu-se que se confirmou o que foi apresentado principalmente nas entrevistas. Há notória necessidade de redefinição de alguns cargos e principalmente processos, aspectos da estrutura de organização interna, principalmente da UFES. Também a questão financeira é um calo de difícil resolução. O investimento, mesmo acontecendo, é longe de ser suficiente e de ser destinado por uma real necessidade. Os cursos de Música, seja da UFES ou da FAMES, precisam de mais investimento para ampliação de atendimento, aquisição de equipamentos e instrumentos, ampliação de estrutura física e de programas, porém, tanto a estrutura estadual quanto federal ainda não olha tão atentamente para esses cursos no Estado do Espírito Santo. Observando as posições de gestão em ambas as Instituições, pode-se dizer que não é nada fácil ser gestor, ter que lidar com aspectos relacionais, acadêmicos, e políticos também.

CAPÍTULO 06 - CONCLUSÕES

A partir da reunião de material teórico, contrapondo com as entrevistas coletadas, questionários aplicados, a documentação analisada e o resultado da observação por acompanhamento, pode-se observar que as Instituições de Ensino Superior em Música do Espírito Santo vivem um crescente na percepção da importância da gestão para o seu melhor funcionamento. Segundo os entrevistados, sempre houve boa vontade e consciência da importância do papel ocupado, mas que não se traduzia de fato na busca por conhecimento técnico para uma gestão mais efetiva, eficiente ou eficaz, mantendo a prática como maior aliada. É interessante o que diz o professor Gustavo, em sua entrevista, que geralmente você a sua vida toda se prepara para a sala de aula, para a pesquisa, para a extensão. Para gestão não.

Entendendo essa realidade da gestão em Instituições de ensino superior em Música pode-se perceber que apesar dos esforços, muito não foi e não é realizado pelos entraves burocráticos ou mesmo pela falta de vontade política dos superiores desses que ocupam cargo de gestão, deixando muitas vezes, apesar da boa intenção, os gestores de mãos atadas e impossibilitados de realizar melhorias estruturais. Quando a ajuda financeira acontece, os resultados são gratificantes e a evolução notória.

Após tentativa de compreender melhor o funcionamento de uma instituição de ensino musical, observou-se que as instituições não são tão diferentes como se acreditava. O diferencial é que sendo uma Faculdade específica de música (FAMES), e ter um diretor exclusivo, e a outra Universidade (UFES), ter vários cursos dos mais diversos, e um reitor que cuida de todos eles, fica mais fácil acessar o gestor da faculdade. Ele parece mais próximo, no mesmo prédio, à distância de um corredor, de uma porta. Não que o reitor da Universidade não seja disponível, porém a sensação de

distância é maior, pois de fato, ele possui mais assuntos de vários cursos para resolver, fazendo que para os gestores da área da Música na Universidade seja regra dividir atenção com outras áreas do conhecimento. No entanto, o gestor da Faculdade gere tudo nela, acadêmico, pedagógico, financeiro (mesmo tendo auxílio), enquanto os gestores da Música na Universidade possuem uma vida mais tranquila nesse ponto, dividindo inclusive tarefas entre si (um gerencia os professores e outro os alunos). Com isso, comparando as modalidades de gestão (Gestão ampla vs. Gestão Acadêmica), percebe-se que também não é tão dicotômico. A verdade é que os gestores específicos de Música na UFES são coordenadores e chefes de departamento. Cuidam de aspectos mais acadêmicos que outros profissionais também o fazem na FAMES. O que muda é a figura central do reitor (na UFES) e do Diretor (na FAMES), e sua atenção específica aos cursos de Música nas Instituições que gerem, obviamente, pela FAMES ser específica de cursos de Música, gera exclusividade.

Já se imaginava que as decisões dos gestores antecessores influenciaram nas atuais gestões, principalmente na FAMES, vide o histórico de lutas por regulamentação, greves, quase fechamento, muita influência política; diferente da UFES, que mesmo tendo também suas greves, suas dificuldades, teve uma vida mais tranquila, até porque são mais de 50 anos de diferença de idade entre as Instituições de Música (FAMES e Música-UFES), sendo nítido que quem possui mais história tem muito mais a contar de seus erros e acertos, de situações que chegaram e necessitaram de resolução imediata. Com pouco mais de 50 anos a mais, muito mais mudanças de rumo ocorreram na FAMES. É óbvio que todo novo gestor recebe uma Instituição com o lastro deixado pelo seu antecessor, até arrumar a casa e conseguir implantar sua visão, seja de continuísmo, seja de renovação. No entanto,

perceber e reconhecer isso nos fatos são avanços. Ouvindo os relatos das ações do gestor de uma escola das duas tipologias, pode-se verificar que profissionais sem conhecimento básico de gestão coordenam os processos cotidianos necessários com determinada qualidade. Não é essencial ainda. Até porque os modelos de gestão na Educação aqui no Brasil ainda não adotam padrões de outros lugares do mundo, como a gestão estratégica. A sensibilidade e o bom senso para as situações ainda são as melhores respostas. No entanto, não se pode deixar de reforçar que o conhecimento prévio sim ajuda bastante. Para reiterar essa colocação, relembra-se que todos os entrevistados que possuíam experiências anteriores de gestão se saíram ou se saem melhor no cargo de gestão, pois possuem segurança em suas ações, mesmo que situações novas e não experimentadas se apresentem a todo o momento.

Coube analisar um ponto focal no tocante à gestão de instituições educacionais, que desemboca no problema da gestão democrática, eleição ou indicação de gestores: dar o comando da gestão a um administrador (gestor) de fato não a um professor com vago conhecimento de gestão, mas pleno conhecimento de processos educativos. Surpreendentemente, a partir dos entrevistados, observou-se que não existe neles uma postura ideológica. Por muitas vezes, por postura ideológica, profissionais da educação são radicalmente contra a indicação, ainda mais pela ideia de adequação às leis da educação brasileira, que favorecem os princípios da gestão democrática. Não é o caso aqui. Preferem analisar as condições. Um indicado pode ser prejudicial como um eleito também. Notou-se nas entrevistas que o administrador-gestor não foi uma unanimidade, mesmo onde já houve um.

Percebe-se igualmente que existe um movimento crescente sobre o conhecimento e no preparo da capacidade gestora dos que ocupam essas

posições, se não por formação prévia, mas por ampla experiência em outros cargos de gestão em outras Instituições. De fato, é possível sobreviver sem conhecimento técnico, confiando em instintos e na prática, porém sendo redundante com a frase é classificável mesmo como instinto de sobrevivência. Atos para se manter vivo, sem um planejamento estratégico, calculado, com metas calculadas.

“(...) que não se trata de mudar o cunho social, musical ou pedagógico da instituição de ensino de música em si, mas, sim, de assumir que há educadores musicais que exercem funções administrativas e/ou gerenciais nessas instituições e que raramente são formados para esse trabalho. Quando o são, na maioria das vezes, o fazem sozinhos, pela experiência ou tentativa e erro. Se as questões de gestão forem adequadamente conduzidas pelos educadores musicais que exercem estes cargos de gestão, certamente aqueles que se encontram em sala de aula terão mais tempo para se dedicar às atividades e poderão fazê-las com respaldo administrativo mais eficiente. Em outras palavras, todas as atividades administrativas devem estar a serviço do desenvolvimento musical e sociocultural dos nossos alunos e nunca devem ser um fim em si mesmo” (GALIZIA, 2012, p. 228).

É notório que seria extremamente proveitoso pelo menos o ingresso de uma disciplina optativa sobre gestão nos currículos dos cursos superiores em Música. Já existem disciplinas de toda sorte e não há motivos para que não haja disciplina sobre gestão, além de que os cursos acadêmicos além da parte de ensino e pesquisa a cada dia mais se vêm na intencionalidade de vislumbrar a possibilidade desse formando para o mercado de trabalho, e não se pode ignorar que o cargo de gestão é uma possibilidade real e efetiva de um potencial percentual de estudantes que concluem sua formação, principalmente nas licenciaturas.

Sugestões para aplicações dos resultados e considerações finais

Fica a sugestão de uma pesquisa que pergunte aos estudantes dos cursos de Música seu apreço por funções de gestão, seu nível de conhecimento e a opinião dos mesmos sobre a possibilidade de inserção de uma disciplina de gestão no currículo formal, pois esta pesquisa corrobora colocações das poucas pesquisas anteriores sobre o assunto:

“As instituições formadoras de músicos profissionais, em sua maioria, não têm em suas grades curriculares e ementas disciplinas que abordem aspectos referentes à gestão e planejamento de carreira. Desta forma, ainda hoje o perfil do músico que se prepara para atuar profissionalmente está distante das tendências dos novos modelos de negócio que se fazem cada vez mais presentes em nossa sociedade. Uma dessas lacunas está na orientação em gestão e empreendedorismo. Fica evidente que a preocupação dos artistas da música está direcionada para o aperfeiçoamento de temáticas voltadas para a eficiência da prática musical em si (tocar bem um instrumento, escrever um arranjo, etc.)” (GALÍZIA, 2012, p.221).

É imprescindível que se realizem mais pesquisas do porte desta, mesmo que esta tenha sido propositalmente um tanto quanto superficial, com finalidade de descobrir a realidade das entidades de nível superior que possuem cursos de Música no Brasil, suas especificidades enquanto instituição, seu histórico de gestão e sua realidade, a fim de que se traçar um perfil nacional e se verificar se as gestões são satisfatórias ou não, como acontecem, com narrativas de fatos, os motivos históricos que levaram a determinadas realidades:

“Nosso intuito ao trazer para este texto considerações (...) foi defender a necessidade premente dos educadores musicais em ampliar seus conhecimentos sobre gestão. Isso pode ser feito por meio do estudo

autônomo, da formação continuada e da troca de experiências com outras áreas (como a área de administração aqui mencionada), cujas pesquisas realizadas em universidades públicas e particulares em todo o mundo mostram-se perfeitamente passíveis de serem adotadas, com as devidas recontextualizações, na área de educação musical” (GALIZIA, 2012, p.228).

Acredita-se que a pesquisa foi válida pelo simples fato de ter trazido à tona o assunto, dentro do âmbito que foi sustentado de que pouco material existe sobre o assunto.

“O avanço contínuo da produção científica nos demanda, de tempos em tempos, parar, recuar no tempo, olhar para trás, para que seja possível pensar a pesquisa, tanto na dimensão dos processos quanto na dos produtos, e não somente gerar novos produtos, embora eles também nos sejam necessários. Requer-nos, portanto, para que o avanço prossiga, quantitativa e, principalmente, qualitativamente, um constante exercício de reflexividade, individual e coletivo (...)” (DEL-BEN, 2010, p.31).

Esta pesquisa nunca teve por objetivo encerrar o assunto, e sim a partir dela abrir, instigar novas discussões acerca dos temas aqui abordados, que podem e espera-se que gerem novas pesquisas e debates. Sustentando a citação anterior, a intenção foi gerar um novo produto, para que seja analisado e a partir dele seja gerada reflexão e produção de material de profundidade de pesquisa, com um contributo de maior qualidade e relevância acadêmica.

REFERÊNCIAS

Alencar, Eunice Maria L. S & Lacerda, Eny da L. O. (2010). *Criatividade e escola: limites e possibilidades segundo gestores e orientadores educacionais*. Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional, SP. Volume 14, Número 2: 245-260.

Amato, Rita de Cássia F. *Breve retrospectiva histórica e desafios do ensino de música na educação básica brasileira*. Disponível em:

http://www.anppom.com.br/opus/opus12/08_Rita.pdf

Azevedo, Carlos Eduardo F., Oliveira, Leonel G. L., Gonzalez, Rafael K., Abdalla, Márcio M. (2013) *A estratégia da triangulação: possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo*. Trabalho do IV Encontro de Ensino e Pesquisa de Administração e Contabilidade. Brasília.

Barbosa, Joel Luis. *Considerando a viabilidade de inserir música instrumental no ensino de primeiro grau*. Disponível em:

http://www.abemeducacaomusical.org.br/Masters/revista3/revista3_artigo3.pdf

Benbasat, I. Goldstein, D.K. & Mead, M. (1987). *The Case Research Strategy in Studies of Information Systems*, MIS Quarterly, pp. 369-386.

Berger, Guy (2009) *A investigação em educação: modelos socioepistemológicos e a inserção institucional*. Educação, Sociedade e Culturas, no 28, p.175-192, Porto.

Borba, Marcelo B. de, Machado, Renata B. & Marques e Louro, Ana Lúcia de. (2012) *Docência no ensino superior de música: formação e experiência a partir de três trabalhos investigativos*. Trabalho apresentado no Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul na IX ANPED SUL, 2012.

Brasil. Presidência da República. (1988) *Constituição Federal*. Brasília.

Brasil. Presidência da República. (1996) *Lei 9394/96: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília.

- Brasil. Secretaria de Educação Fundamental (1997). *Parâmetros curriculares nacionais: arte* / Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília: MEC/SEF.
- Brasil. Secretaria de Educação Fundamental. (1998) *Parâmetros curriculares nacionais: arte* / Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília: MEC/SEF.
- Brasil. Presidência da República. (2008) *Lei 11.769/08*. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. – Brasília.
- Britto Júnior, Álvaro Francisco de & Feres Júnior, Nazir. (2011) *A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos*. Revista Evidência, v. 7, n. 7, p. 237-250, Araxá.
- Calixto, Eulália A. (2008) *Mudança terminológica: Administração X Gestão*. Revista de iniciação científica da FCC, v.8, n.1, p18-30, UNESP, Marília.
- Carneiro, Catarina M. & Ribeiro, Daniela R. (2010) *Notas sobre a Fames – A história da primeira instituição de ensino musical do Espírito Santo*. Vitória, Editora DIO.
- Carvalho, Fernando R. (2010). *Indisciplinada: a arte em um contexto escolar carioca: uma pesquisa no/do cotidiano*. Trabalho de dissertação de mestrado em Arte. UERJ, Rio de Janeiro.
- Castro, Dora & Diogo, Fernando. (s.o) *Liderança nas Organizações Educativas e Gestão Curricular*. ESE. Instituto Politécnico do Porto.
- Cervo, Amado Luiz & Bervian, Pedro Alcino (2002) *Metodologia Científica*, Prentice Hall, 5ª edição, São Paulo.
- Côrtes, Mauro R., Benze, Rachel P., Galizia, Fernando St., Côrtes, Felipe V. F. R. & Reis, Leonardo C. dos. (2010) *O Músico Empreendedor: Novas Possibilidades de Atuação e Novas Necessidades de Formação Profissional em Música*. Material produzido no VI Encontro de Estudos sobre

Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Recife/PE.

Coutinho, Clara & Chaves, José. (2002) *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. Revista Portuguesa de Educação, 15(1), pp. 221-244. CIEd - Universidade do Minho.

Cunha, Elisa S. (2009). *Compreender a escola de música como uma instituição: um estudo de caso em Porto Alegre-RS*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Música, UFRGS, Porto Alegre.

Del-Ben, Luciana. (2010) *(Para) pensar a pesquisa em educação musical*. Revista da ABEM, Porto Alegre, v.24, 25-33.

Estevão, Carlos. (2000) *Gestão estratégica nas escolas*. Cadernos de Organização e Gestão Curricular, Instituto de Inovação Educacional, Lisboa, recolhido em www.iie.minedu.pt/biblioteca.

FAMES. *Sobre a FAMES*. Disponível em: http://www.fames.es.gov.br/index.php?id=/a_instituicao/sobre_a_fames/materia.php&cd_matia=13

FAMES. *Missão, visão e princípios institucionais*. Disponível em: http://www.fames.es.gov.br/index.php?id=/a_instituicao/missao_visa_o_e_principios/index.php&cd_matia=14

FAMES. *Documentos institucionais*. Disponível em: http://www.fames.es.gov.br/index.php?id=/a_instituicao/documentos_institucionais/index.php&cd_matia=18

FAMES. *Comissão Própria de avaliação*. Disponível em: http://www.fames.es.gov.br/index.php?id=/a_instituicao/comissao_propria_de_avaliacao/index.php&cd_matia=17

Fernandes, José N. (2006) *Pesquisa em educação musical: situação do campo nas dissertações e teses dos cursos de pós-graduação*

stricto sensu brasileiros. Revista da ABEM, Porto Alegre, V. 15, 11-26.

Freire, Vanda B. (2010) org. *Horizonte da pesquisa em música*. Rio de Janeiro, Editora Letras. (Artigo “Considerações sobre a pesquisa em educação musical” principalmente).

Fonterrada, Marisa T. de O. (2007) *Diálogo interáreas: o papel da educação musical na atualidade*. Revista da ABEM, Porto Alegre, V. 18, 27-33.

Fullan, M. & Hardgreaves, A. (2000) *A escola como organização aprendente*. Porto Alegre; Artmed.

Galizia, Fernando S. (2007). *Os saberes que permeiam o trabalho acadêmico de professores universitários de Música*. Trabalho de dissertação de mestrado em Música. UFRGS, Porto Alegre.

Galizia, Fernando S. (2010) *Gestão de qualidade do ensino musical*. Revista Espaço Intermediário, São Paulo, v. 1, n. 1.

Hummes, Júlia Maria. (2004). *Por que é importante o ensino de música? Considerações sobre as funções da música na sociedade e na escola*. Revista da ABEM, Porto Alegre, V. 11, 17-25.

Hummes, Júlia Maria. (2004). *As funções do ensino de música na escola, sob a ótica da direção escolar: um estudo nas escolas de Montenegro*. Trabalho de dissertação de mestrado em Educação, UERGS. Porto Alegre.

Kruger, S. E. & Galizia, F. S. (2012) *A Gestão Administrativa em Educação Musical e a Formação de Educadores Musicais*. Revista Música Hodie, Goiânia, V.12 - n.2, p. 220-232.

Laville, Christian & Dionne, Jean. (1999) *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. tradução Heloisa Monteiro e Francisco Settinieri. — Porto Alegre : Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG.

- Lima, Ailen R. B de. (2010) *Metodologia da educação musical: Fazendo da docência uma arte*. Trabalho de dissertação de mestrado em Educação. UNISAL, Americana.
- Neves, Hilandia M. (2009). *Implementar uma instituição de formação musical: uma história do conservatório de música Joaquim Franco, Manaus/AM*. Trabalho de dissertação de mestrado em Música. UFRGS, Porto Alegre.
- Nóvoa, A. (1992). Para uma Análise das Instituições Escolares. In A. Nóvoa (coord.). Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Paz, Ermelinda A. (2000) *Pedagogia Musical Brasileira no Século XX: Metodologias e tendências*. Brasília: Editora MusiMed.
- Prandini, Regina Célia A. R. (2000) *Arte na escola: para quê?* Anais da 23ª reunião da ANPED. Caxambú.
- Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van. (1995) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Ed. Gradiva. Lisboa.
Disponível em:
<http://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>
- Ribeiro, António José P. (2008) *O ensino de Música em regime articulado no conservatório do Vale do Sousa: função vocacional ou genérica?* Trabalho de dissertação de mestrado em Estudos da Criança. Universidade do Minho, Portugal.
- Rosa, Robson M. (2003) *Questões contemporâneas referentes à educação e ao ensino à luz de pesquisas recentes em dissertações de mestrado em administração e gestão educacional*. Trabalho de dissertação de mestrado executivo em Administração da Faculdade Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro.
- Santos, Joana S. (2007) *A aprendizagem pelas artes continua a ser desvalorizada*. Revista eletrônica educare.pt, Portugal.
Disponível em:
<http://www.educare.pt/noticias/noticia/ver/?id=13290&langid=1>

- Schramm, Wilbur L. (1971) *Notes on case studies of instructional media projects*. Workingpaper, the Academy for Educational Development, Washington,DC.
- Silva, Marilda da & Valdemarin, Vera Teresa. (2010) *Pesquisa em educação: métodos e modos de fazer*. Cultura Acadêmica, São Paulo.
- Silva, Edna Lúcia da & Meneses, Estera M. (2005) *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC.
- Souza, Cássia Virgínia C. de (2003) *Atuação profissional do educador musical: a formação em questão*. Revista da ABEM, Porto Alegre, V. 8, 107-109.
- Stake. R. E. (2000). *Case studies*. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage, p. 435-454.
- Stake. R. E. (1978) *The Case study method in social inquiry*. Educational Researcher, v.7, n.2, p.5-8.
- Swanwick, Keith. (1994) *Musical Knowledge: Intuition, Analysis and Music Education*, London and New York, Routledge.
- Tuckman, Bruce W. (2000) *Metodologia de investigação em educação*. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- UFES. *Breve histórico dos cursos de Música*. Departamento de Teoria da Arte e Música. Coordenações dos Cursos de Música (licenciatura e bacharelado) Disponível na página: <http://musica.ufes.br/hist%C3%B3rico>
- UFES. *Projeto político-pedagógico do curso de Graduação em Música*. Anexo da Resolução nº XX/2008 – CEPE, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Vitória, 2008.
- Vilela, Cassiana Z. (2009) *Motivação para aprender música: o valor atribuído à aula de música no currículo escolar em diferentes*

contextos. Trabalho de dissertação de mestrado em Música, UFRGS, Porto Alegre.

Wille, Regiana B. (2003) *As vivências musicais formais, não-formais e informais dos adolescentes: três estudos de caso*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-graduação em Música, UFRGS, Porto Alegre.

Yin, Robert K (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 4.ed. -Porto Alegre : Bookman.

**ANEXO A - QUESTIONÁRIO A PROFESSORES ACERCA DE
GESTÃO EM CURSOS SUPERIORES DE MÚSICA**

1. Quão positivas são suas interações com outros membros do seu Departamento?

- ☐ Extremamente positiva
- ☐ Muito positiva
- ☐ Moderadamente positiva
- ☐ Levemente positiva
- ☐ Nada positiva

2. . Quão efetiva é a liderança do seu Chefe de Departamento?

- ☐ Extremamente efetiva
- ☐ Muito efetiva
- ☐ Moderadamente efetiva
- ☐ Levemente efetiva
- ☐ Nada efetiva

3. Quanto você acha que o seu Departamento valoriza seus apontamentos em tomadas de decisões?

- ☐ Totalmente
- ☐ Muito
- ☐ Uma quantidade moderada
- ☐ Um pouco
- ☐ Nada

4. Quão efetivamente você sente que seus talentos estão sendo usados pelo seu Departamento?

- ☐ De modo extremamente efetivo
- ☐ De modo muito efetivo
- ☐ De modo moderadamente efetivo
- ☐ De modo levemente efetivo
- ☐ De modo nada efetivo

5. Quão justos são os procedimentos administrativos nesta Universidade/Faculdade?

- ☐ Extremamente justos
- ☐ Muito justos
- ☐ Moderadamente justos
- ☐ Levemente justos
- ☐ Nada justos

6. Quão satisfeito você está com o Administrador maior (Diretor ou Reitor) desta Universidade/Faculdade?

- ☐ Extremamente satisfeito
- ☐ Moderadamente satisfeito
- ☐ Levemente satisfeito
- ☐ Nem satisfeito nem insatisfeito
- ☐ Levemente insatisfeito
- ☐ Moderadamente insatisfeito
- ☐ Extremamente insatisfeito

7. Quão gerenciável é sua habilidade de lecionar nesta Universidade/Faculdade?

- ☐ Extremamente gerenciável
- ☐ Muito gerenciável
- ☐ Moderadamente gerenciável
- ☐ Levemente gerenciável
- ☐ Nada gerenciável

8. Quão fácil é conseguir os recursos que você precise para lecionar nesta Universidade/Faculdade?

- ☐ Extremamente fácil
- ☐ Muito fácil
- ☐ Moderadamente fácil
- ☐ Levemente fácil

- ☐ Nada fácil

9. Quão justo é o salário nesta Universidade/Faculdade?

- ☐ Extremamente justo
- ☐ Muito justo
- ☐ Moderadamente justo
- ☐ Levemente justo
- ☐ Nada justo

10. No geral, você está satisfeito com esta Universidade/Faculdade como um lugar para trabalhar?

- ☐ Extremamente satisfeito
- ☐ Moderadamente satisfeito
- ☐ Levemente satisfeito
- ☐ Nem satisfeito nem insatisfeito
- ☐ Levemente insatisfeito
- ☐ Moderadamente insatisfeito
- ☐ Extremamente insatisfeito

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Dados pessoais (sexo, formação).
2. Por quanto tempo é/foi Professor de Música?
3. Por quanto tempo é/foi Gestor de Instituição?
4. Tinha conhecimento prévio de gestão antes de assumir o cargo?
5. Após assumir o cargo, buscou conhecimento técnico sobre gestão?
6. Qual a sua visão geral sobre ser gestor?
7. Conte, por favor, fatos pontuais que marcaram seu período como gestor(a).
8. Como você avalia sua gestão?
9. O que teria feito diferente?
10. O que pode ser melhorado na Gestão nas Instituições de Ensino Superior de Música na atualidade?
11. Acha válido que haja disciplinas sobre gestão no currículo de um Curso Superior em Música?
12. Qual é a melhor forma de se escolher um gestor: indicação ou eleição aos moldes de gestão democrática?
13. Acha que o Gestor de uma Instituição de Ensino de Música deva ser um Administrador propriamente dito ou um Professor/Músico?
14. Seria gestor (a) novamente?

APÊNDICE B - CADERNO DE ENTREVISTAS

PROFESSORES ENTREVISTA UFES

- Ernesto Frederico Hartmann Sobrinho
- ex- chefe de Departamento do DTAM



Dados pessoais (formação). Formação, atividades profissionais relevantes, trajetória acadêmica, experiência docente. Graduado em Piano pela UFRJ (concluído em 1993), Mestre em Piano pela UFRJ (concluído em 2001), Doutor em Música (Composição- Linguagem e Estruturação Musical) pela UNIRIO (concluído em 2010), também faz parte da sua formação cursos livres de regência com o Maestro Alceu Bochino na EMVL/RJ, Graduação em regência na UFRJ (incompleto) com o Maestro Roberto Duarte, além de master-classes de performance com os professores: Sônia Maria Vieira, Colbert Hilgenberg, Luís Carlos de Moura Castro,

Homero Magalhães, Luís Medalha, Luís Senise, Glória Maria da Fonseca, Myriam Grosman, Caio Pagano, Ondine Mello, Frederick Moyer (USA), Fani Solter (Alemanha), Mario Papadopoulos (Inglaterra), Dominique Merlet (França), Mikhail Rudy (Rússia), Ruth Laredo (EUA) entre outros importantes nomes. Atua profissionalmente em recitais de música de Câmara, como solista, acompanhador de cantores e como solista de orquestra. Como docente da UEMG, dos anos de 2000 a 2005, idealizou e organizou a Orquestra de Câmara desta instituição, constituída de alunos do curso de graduação em instrumento e colaboradores. É compositor, tendo sido premiado no 1º Concurso SESI Minas de Composição para Orquestra do SESI, realizado pela FIEMG/MG em 2006 e participado de festivais e eventos de música contemporânea com destaque para as Bienais de Música Contemporânea da FUNARTE (2007/2009). Trabalhou como docente na UFMG, UFRJ, UFSCar e UFF e atuou também como Coordenador do curso de Licenciatura em Música da Universidade do Vale do Rio Verde até 2009, ano em que o curso foi reconhecido com conceito A pelo Conselho Estadual de Educação. Foi coordenador dos cursos de graduação (Bacharelado e Licenciatura em Música) do Conservatório de Música de Niterói no período de Janeiro de 2007 até Dezembro de 2009. Foi chefe do Departamento de Teoria da Arte e Música da UFES. Atualmente é Professor Adjunto da Universidade Federal do Espírito Santo.

Por quanto tempo é/foi Professor de Música?

Há muito tempo. Posso dizer que, profissionalmente, comecei a ganhar algum dinheiro com isso em 1991.(...contando). É...23 anos.

Por quanto tempo é/foi Gestor de Instituição?

Primeiro fui vice-coordenador e depois coordenador na UNINCOR, Universidade de Três Corações, de 2002 a 2005. Era um Curso de Licenciatura. Depois eu fui Coordenador de outro curso de Licenciatura e de Bacharelado de 2007 até 2010, o do Conservatório de Niterói (RJ). E depois eu assumi aqui (UFES) em 2010 a chefia de Departamento de Música. E é um cargo bastante diferente do que é a coordenação.

Tinha conhecimento prévio de gestão antes de assumir o cargo?

(em relação ao primeiro cargo, em Três Corações) Nenhum. Não fazia a menor ideia nunca tinha sido coordenador, nem nada. Mas eu tive uma pessoa que me ajudou bastante, que foi a Prof^a. Wilma Zanella, lá em Belo Horizonte, uma pessoa muito próxima, ela era Diretora da UEMG, e acabou sendo coordenadora desse curso lá nessa Universidade. Ela me ajudou bastante e depois foi me orientando no que eu tinha que fazer. Primeiro eu fui vice dela e depois eu passei a ser coordenador propriamente dito. E aqui na UFES não, não houve nenhum tipo de preparação formal. Eu fui vice primeiro...subchefe, mas por um período muito curto de tempo. Aí depois o chefe saiu e eu me candidatei e fui eleito. Estou no final da minha 2ª gestão e vou sair dia 07 de agosto.

Após assumir o cargo, buscou conhecimento técnico sobre gestão?

Busquei. Inclusive eu tenho um colega, o Daniel Lemos, que está trabalhando com esse tipo de disciplina, na Universidade Federal do Maranhão, de Gestão e principalmente de Administração do Músico da sua carreira. Eu tive uma colega que hoje fez um livro... recentemente...recentemente não, tem uns cinco ou seis anos mais ou menos, que a Silvina Ramal, ela fazia Administração de empresas naquela época também, e ela fazia Música, e a gente sempre trocou algumas ideias em relação a isso lá atrás. Isso aí eu tô falando 1988, 1989. Mas eu busquei algumas coisas em relação a Administração, a Gestão, eu já lia isso antes de qualquer forma. Mas cada Instituição é uma coisa particular. Você não tem manual do que você tem que fazer ou deixar de fazer. Muitas coisas você vai aprendendo no dia-a-dia, no cotidiano mesmo. Eu inclusive procurei na UFES um curso que pudesse me ajudar nisso, lá tem um Núcleo de Treinamento do Servidor, procurei saber se eles não poderiam dar um curso sobre certas leis, certos procedimentos que a gente deveria dominar, essas coisas todas, mas nunca foi ofertado nada similar.

Qual a sua visão geral sobre ser gestor?

Depende muito do que é. No caso, eu não tenho uma gerência direta sobre os cursos de bacharelado e licenciatura. Eu tenho sobre os professores do meu departamento, que envolve os Cursos de Artes e Música. Então, o que eu tenho que fazer? Tenho que ajudar a selecionar qual professor vai dar qual disciplina, qual pessoa vai fazer determinada função, distribuir processo para as pessoas. Na verdade, é meio um trabalho de síndico de prédio. É um trabalho ruim, pior do que a gente espera, um trabalho bastante burocrático. Agora, dentro da questão de divisão mesmo, das tarefas do departamento, é

aí que eu acho que é uma das coisas principais que eu aprendi com a Wilma, ela dizia o seguinte: “o bom coordenador, a principal função dele é colocar as pessoas certas pra fazer o trabalho certo”. Ou seja, não forçar a pessoa a fazer um trabalho diferente do que é o perfil dela de fazer. Porque a gente num tem um perfil de tudo, a gente num pode ser um professor de extensão, de administração, de pesquisa, de publicação, de atividade artística. É impossível a pessoa fazer isso tudo. Então é melhor que cada um vá seguindo dentro de uma determinada área, dê ênfase a uma determinada atividade, um eixo de atividade, que vai funcionar melhor....tem gente que num tem o menor talento pra gestão. Tem outros que tem e não tem interesse em continuar, o que é o meu caso..rsrsrs...e tem aqueles que realmente tem um talento pra esse tipo de coisa, que tem esse perfil, e gosta desse tipo de trabalho. Então, você tem que dividir as pessoas pelo que elas podem fazer e o que elas podem ofertar de melhor.

Conte, por favor, fatos pontuais que marcaram seu período como gestor(a).

Olha, tem muitos fatos que são pontuais...os mais importantes dizem respeito a coisas internas ali do meu departamento, por exemplo: a divisão do meu departamento em dois departamentos que está no meio de um processo, questões às vezes de conflitos, você conseguir gerir um conflito entre professores, até mesmo uma área com a outra...eu acho que isso faz parte. Então eu acho que as grandes coisas que nas minhas duas gestões realmente foram importantes, uma vez que eu não administro dinheiro, isso é muito importante, e se eu administrasse dinheiro a gente poderia falar em outro patamar, eu acredito que foi fazer que certas reformas políticas que tinham que ser feitas, eu consegui politicamente pressionar para que elas acontecessem e tentar apaziguar, colocar um pouco de paz no

departamento, que eu acho que estava precisando. Foi difícil. Tivemos momentos bastante difíceis. Eu penso, que do ponto de vista assim, não é possível falar de gestão administrativa propriamente dita, como gestão de grandes projetos, porque a gente não tem dinheiro pra administrar. E quem não tem dinheiro, não é chefe de nada.

Como você avalia sua gestão?

Eu avalio que ela tem muitas falhas, em relação a, por exemplo, problemas estruturais que a gente não consegue resolver, justamente por não administrar dinheiro. A gente não consegue mandar com uma eficiência, consertar um determinado equipamento, mandar fazer alguma outra coisa, consertar uma janela, ou seja, a gente depende sempre dos outros pra fazer isso. E isso, essas ações se esperam do chefe independente de qualquer coisa, pela ideia de achar que ele é um gestor, é responsável por tudo que acontece no prédio, mas você não tem direito de mandar trocar um ar-condicionado com o dinheiro que você teria direito a, porque a coisa ainda é bastante centralizada na UFES. Por sorte, a gente tem um ótimo Diretor de Centro, um cara que é muito compreensivo, que é muito bom, e a gente tem um diálogo bastante aberto com ele. Contudo, mesmo com esses problemas, o Curso de Música cresceu, vamos dizer assim, quase que 150, 200%, desde a minha gestão. Isso não é...não fui eu quem criei isso sozinho. Isso é uma situação que eu herdei e que eu acho que o maior ponto positivo foi ter conseguido ter dado continuidade e solidificado este quadro, essa situação. Porque vaga na Universidade aparece, todo mundo quer. Então existiu algum momento em que a gente correu o risco de perder essas vagas e eu acho que a defesa que eu fiz por elas, eu conduzi os concursos da forma mais idônea, mais correta...acho que foi o grande...porque foram muito concursos, foram

nove ao total, sem contar as repetições, dos que não passaram ninguém e teve que repetir.

O que teria feito diferente?

Eu teria talvez tentado convocar os alunos a participar um pouco mais, mostrar um pouco mais a responsabilidade que eles têm dentro da Universidade. Particularmente, dentro dos Programas dos Cursos de Artes. Eu acho que eles ainda estão muito distantes. Eu até tentei fazer isso há pouco tempo atrás, mas eu acho que a gente precisa fazer mais enfaticamente. Os alunos participaram muito pouco dos processos deliberativos. Eu acho que eles poderiam participar mais. Mas eles não estão com o C.A organizado, eu acho que a gente poderia ajuda-los, talvez de alguma forma, num sei...teríamos que pensar numa maneira. Então, assim, fazendo uma síntese, esse é um problema que daria pra resolver e eu acho que seria mais enfático nisso.

O que pode ser melhorado na Gestão nas Instituições de Ensino Superior de Música na atualidade?

Olha, essa pergunta eu acho que não consigo responder não, porque varia muito, as formas de administração são muito diferentes: eu tô falando de um curso de Universidade pública, dois cursos de Universidades Particulares que eram completamente diferentes, uma era uma Universidade, a outra, uma Faculdade. Então, numa eu tinha um poder total, mas a Instituição era muito pequena. A Instituição se resumia àqueles cursos. No outro você tinha um poder limitado. E na UFES você tem muitas instâncias de negociação e que você é obrigado a lidar às vezes para aprovar um projeto muito simples. Um mecanismo muito burocrático. Eu questiono muito a divisão de

departamento, como ela funciona na UFES. Acho que Departamento e Centro não são necessários os dois, ou um ou outro. Mas é uma pergunta difícil, porque são coisas, são situações completamente diferentes. Em umas eu tinha que cuidar das questões didáticas, das questões pedagógicas do curso, em outro das questões administrativas, então, são situações muito distintas.

Acha válido que haja disciplinas sobre gestão no currículo de um Curso Superior em Música?

Totalmente. No Bacharelado...no Curso de Licenciatura tem que ter, porque mais cedo ou mais tarde ele pode querer almejar um cargo desse, alguma coisa. Inclusive porque a maior parte dos nossos alunos de Licenciatura não trabalha na sala de aula. Eles trabalham com Gestão de Projetos, ONGs, enfim, terceiro setor, em diversas outras coisas. O sujeito que vai fazer Bacharelado não ficar simplesmente preso a única e exclusivamente tocar e ter a mínima noção do que é o mundo administrativo, como funciona o negócio da Música.

Qual é a melhor forma de se escolher um gestor: indicação ou eleição aos moldes de gestão democrática?

Anterior a isso tudo, tem que levar em consideração uma coisa: a pessoa querer ser. O que tá motivando a pessoa a ser o gestor? Às vezes a pessoa tem um senso de liderança. Eu vou deixar de ser gestor, mas eu continuo tendo um senso de liderança no meu grupo, no sentido, o que é que eu posso fazer melhor pra gerir o grupo do Curso de Música, eu vou começar a fazer agora, porque eu vou ter tempo pra fazer agora. Eu vou citar um exemplo pra fazer uma analogia...eu tenho um amigo de infância...ele que é

responsável pra ligar pra todo mundo, quando a gente vai pro Rio de Janeiro, chamar todo mundo pra fazer uma festa na casa dele, de reunir os amigos de 20, 30 anos. É mais ou menos por aí. Eu que tomo a frente de juntar, porque eu sei que o Coordenador tem muito trabalho, chamar as pessoas, o Núcleo Docente Estruturante, porque atualmente eu só tenho os professores mais velhos do curso, e mais experientes, então eu acho que isso faz parte, é obrigação do docente. Então chamar pra gente discutir: “olha nós vamos ter habilidades específicas? ” Discutir os problemas. Propor os problemas pra gente debater. Agora, eu não sou hipócrita não, eu acho que nem sempre o meio democrático é o melhor jeito de resolver os problemas. Eu não tenho a Democracia como valor universal, por mais estranha ou fora de contexto essa frase possa soar nos tempos de hoje. Então eu acho que existem circunstâncias em que a indicação funciona melhor e circunstâncias em que o voto dos pares funciona melhor. Depende muito do tipo de Instituição, depende muito do perfil da Instituição, depende das circunstâncias, depende do pra que tipo de cargo que é. Eu acho que escolher pela maioria o tempo todo, toda hora (eu sei que vai contra o pensamento do dia de hoje), nem sempre é a melhor solução. Muitas vezes a maioria pode estar rotundamente errada em uma decisão.

Acha que o Gestor de uma Instituição de Ensino de Música deva ser um Administrador propriamente dito ou um Professor/Músico?

O Administrador que não queira ser músico e o músico que não queira ser administrador, esse é o melhor. Porque também as coisas dependem muito. Em outros estados, que você tem duas Instituições grandes, e que você vê elas em pé-de-guerra, e em vez de colaborar, a coisa só piora. E a gente tem marcado no Espírito Santo isso ser diferente. Quando a gente organizou a

ABEM em 2010, organizou em conjunto, funcionou muito bem. Tudo, nós tem organizamos agora a ABRAPEM juntos, com a ajuda do Erlon Paschoal o diretor da FAMES, do pessoal de lá todo mundo tem notado e elogiado isso, que a gente aqui no estado tem um perfil muito diferente de outros lugares. Conseguimos estabelecer um entendimento que nos permite realizar projetos em conjunto. Porque a gente sabe que tem espaço pra todo mundo e torcemos pra que lá cresça, pra que possamos crescer também e tenho certeza que lá eles torcem pra que a gente possa melhorar e fortalecer eles. Uma competição saudável, amistosa. No sentido de quem consegue fazer melhor, não é que o outro faça pior pra eu ser melhor...não. Eu quero que eles façam muito bem, pra que a gente esteja no mesmo nível que eles. Então, existem momentos que eu acho que você precisa de um cara que tenha a preocupação administrativa. Neste momento, pro que tá acontecendo dentro do Departamento, cuja função é dividir...os departamentos da UFES poderiam ser perfeitamente geridos por um técnico. Porque um técnico vai fazer o trabalho burocrático que eu faço muito melhor que eu. Seria mais econômico pro Governo, porque não precisaria me pagar um FG, que é minúsculo. A coordenação não. E no caso perde um professor Doutor que poderia estar mais concentrado fazendo pesquisa ou estar atendendo em sala de aula. Eu acho que é um desperdício nesse caso. Eu acho que o Governo administra muito mal isso. Tem certas mudanças, que não são essas políticas que se fica fazendo greve de vez em quando, que você pode fazer, às vezes trocar A por B, e resolve muita coisa, muita coisa mesmo. Porque na verdade quem faz a maioria do trabalho burocrático é o técnico que me atende, então ele tem condições de ser um chefe de departamento. Aumenta a FG dele e tira a minha, dá uma coisa mais digna pra ele, dá uma coisa mais digna pra ele e deixa ele trabalhar naquela

função, com aquelas responsabilidades e a gente cuida das coisas pedagógicas. Você não pode exigir que o professor seja técnico, e não pode exigir que o técnico seja professor. De certa forma é um desvio de função. Talvez não tecnicamente falando, mas de certa forma é. Então o que você pode ter é um sistema parlamentarista. Você pode ter um diretor e um diretor adjunto. O diretor adjunto é aquele que tá preocupado, que vai olhar mais pro lado pedagógico e o diretor administrativo é aquele que vai pensar na administração. Porque às vezes uma questão pedagógica, é muito legal. No MEC você vê isso toda hora, vamos impor isso, isso, isso, isso e isso. Quer dizer: virem-se pra conseguir colocar isso dentro do currículo, e o currículo da Licenciatura cheio, lotado...que quase não tem hora durante a semana pro professor cumprir aquilo. Então, nesse quadro, às vezes um administrador ajuda. Agora a gente tá cansado de ver isso. Leis que do tipo “agora os animais vão ter que andar pra trás”...coisas que só acontecem no Brasil e pra um qualquer bolar uma lei dessa, pouco custa. Falta um administrador pra chegar e dizer não. Então é mais ou menos isso aí. E você vê, no Brasil tem muito isso. O político faz aquela declaração e depois vem o técnico na entrevista meia-noite, 1h da manhã no programa e fala: não, o que ele falou não dá pra fazer exatamente, a gente vai negociar...e fazer assim...porque aquilo ali é impossível. Quando você fala a palavra chefe, todo mundo gosta. O poder é uma coisa. Então existem certas coisas emperradas. Num é só na UFES. É em todas as Universidades. O cara acha que pode vetar o outro de uma atividade que até ele tinha o direito de fazer. Pelo simples prazer de vetar. Então esse tipo de política, esse tipo de coisa tem que acabar. Porque se isso num acabar realmente...aí enquanto essas mentalidades continuam, o que me preocupa porque eu vejo jovens fazendo isso, e não só as pessoas mais velhas (às vezes as mais velhas tem mais

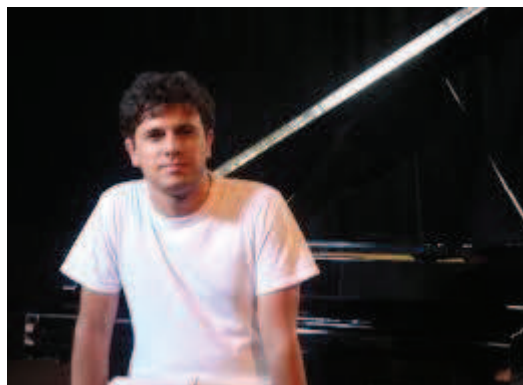
discernimento que o jovem), fica difícil. Então você tirar a ideia de chefia do sujeito, ninguém gosta muito. Mas é uma coisa que tem que ser feita. Você tem que fazer uma reforma administrativa para as coisas funcionarem direito. Não adianta você criar cargos de chefia que não vão resolver nada.

Seria gestor (a) novamente?

Olha, a gente nunca pode dizer que “dessa água nunca beberei”. No momento não, porque tenho outros projetos particulares e eu quero me dedicar às coisas que são do curso. Eu tenho uma responsabilidade, junto com outro professor, que somos lá os mais velhos, mais velhos que de idade, mas de experiência eu digo, a montar o programa de pós-graduação. Então isso é o mais importante pro meu curso agora. Então, eu acho que fazer a gestão, outra pessoa pode fazer e vai fazer melhor. A minha preocupação no momento, é outra, o meu foco, é outro. É: vamos ter habilidade específica? Vamos montar novos cursos ou não? Então eu tenho que botar a minha força e a força das pessoas mais qualificadas junto comigo pra gente conseguir bolar isso. Esse é o nosso projeto. Nós temos que ter uma estratégia. Essa é nossa estratégia. Porque senão nós vamos continuar a ser um curso pequeno, vamos ficar naquele marasmo e não é isso que a gente quer. E a gente tem muita gente muito competente pra ficar só nisso. Então como chefe de departamento, eu não posso fazer isso. Então eu não assumiria nenhum cargo de gestão. Daqui a alguns anos, quando esses projetos já estiverem encaminhados, ou pelo menos prontos, aí é outra história...podemos até pensar. Aí eu já vou ter esquecido todos os problemas que eu começo a passar raiva agora....rsrsrs..aí...rsrs.

- Darcy Alcantara Neto

- Ex-coordenador do Curso de Licenciatura em Música



Dados pessoais (formação).

Professor Assistente no Departamento de Teoria da Arte e Música da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e Coordenador do Curso de Música e do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Música e Educação. Leciona disciplinas nas áreas de linguagem musical e música e

educação. Graduado em Licenciatura em Música pela UFES (concluído em 2005) e Mestre em Música pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), concluído em 2010, atuou como coordenador e professor no Projeto de Educação Musical na Secretaria Municipal de Educação de Vitória-ES (2006-2010), e como professor substituto no Centro de Educação (2006-2007). Tem experiência como professor de música, pianista e regente de coral, e interesse em composição de trilhas sonoras. Atuou como pianista oficial dos grupos Coral Petrobras UN-ES, Coral da UFES e Coro de Câmara de Vitória, dentre outros, em encontros de corais em vários estados brasileiros. Membro da diretoria da ABEM (gestão 2011-2013) e afiliado à ISME (International Society for Music Education), tem publicado e apresentado trabalhos em eventos científicos no Brasil, Estados Unidos, Canadá e Argentina. Como pesquisador, tem abordado as seguintes áreas temáticas: educação musical, sociologia da música, ensino de teoria e percepção, aprendizagens em música popular e informática aplicada à música, atuando também como diretor de curtas-metragens de animação e compositor de trilhas sonoras.

Por quanto tempo é/foi Professor de Música?

Diria que cerca de uns 12 anos aproximadamente. Comecei ainda no Curso, acredito que 1 ano, 1 ano e meio depois do início do Curso eu já estava dando aula.

Por quanto tempo é/foi Gestor de Instituição?

Bem, no período de 2006 a 2009, eu trabalhei na Secretaria Municipal de Educação, éramos professores de Música, mas lotados na Secretaria mesmo. Então nós construímos uma proposta de implementação do ensino de música pras escolas municipais que floresceu, durante alguns anos. Então nesse momento eu fui gestor. Tive 03 anos nessa atividade. Depois quando eu entrei aqui na UFES, em 2010...em 2011 eu assumi a sub-coordenação do curso e depois de 2012 até agora eu estou na Coordenação. Então, ao todo, deve ter uns 05 anos, aproximadamente...05 a 06 anos.

Tinha conhecimento prévio de gestão antes de assumir o cargo?

Não. Isso é inclusive uma questão que a gente sempre coloca, que dentro do âmbito da Universidade, não existe uma figura do gestor com relação aos cursos de graduação. Então desde a Pro-reitoria até os Coordenadores de Curso, as pessoas que ocupam esses cargos são professores, que tem formação acadêmica, de pesquisa, enfim, e não uma formação de gestão. Então a gente se vê, assim, às vezes, bastante órfão até de oportunidades para adquirir conhecimentos que possam levar os cursos até a crescer mais. Conhecimento específico que não é um conhecimento necessariamente acadêmico. Mas a Universidade como está instituída, o que eles fazem é, uma eleição entre os professores, o colegiado, pra escolher um coordenador e esse coordenador pode ter uma visão de gestão ou não. A Universidade às vezes oferece os cursos, muito eventualmente, tem alguma coisa, mas realmente nós somos muito carentes de uma formação de gestão.

Após assumir o cargo, buscou conhecimento técnico sobre gestão?

É. Digamos que eu fiz algumas leituras, eventualmente, algumas coisas passam a chamar mais a atenção da gente. Então, exatamente, trabalhos acadêmicos sobre gestão, na época da Prefeitura a gente lia bastante coisa, sobre a questão da continuidade das políticas públicas...tem a ver com gestão. Ou, por exemplo, as estratégias mesmo utilizadas, articular o trabalho pra quem está, entre aspas, abaixo de você. Aqui na UFES, eu diria que eu estudei um pouco sobre gestão de projetos. Então eu li um livro sobre isso, porque aqui a gente escreve muitos projetos pra PROEX, pra PPG, são sempre o mesmo formato. Então sobre gestão de implementação de projetos.

Qual a sua visão geral sobre ser gestor?

Bem, eu acho que é uma área que depende de um conhecimento específico, que a gente não tem. Por outro lado, eu acho que o formato ideal de gestão na Universidade pra mim seria de ter um coordenador professor, alguém que está imerso nas atividades, mas ser assessorado, ou em parceria com alguém da gestão, que não necessariamente precisaria conhecer profundamente da área, no caso da música. Eu acho que tem decisões que a gente toma, por exemplo, sobre fluxo de alunos, abertura de vagas, processos de transferência, que não são específicas da área de música, né, mas que são comuns a outros cursos. Então se a gente tivesse a figura do gestor, em parceria com o professor, eu acho que seria o formato ideal.

Conte, por favor, fatos pontuais que marcaram seu período como gestor(a).

Bem, uma foi que como o curso era, vamos dizer, recente, relativamente aos outros cursos da Universidade, e nós tivemos poucos professores

acumulando muitos cargos (temos ainda), que era um problema de gestão, coordenar mais de um projeto ao mesmo tempo...eu tenho dois projetos de extensão, PIBID, que eu saí agora, depois de 02 anos, e mais a Coordenação do curso...então você fica meio assim, com a cabeça cheia. Mas duas coisas que eu, vamos dizer assim, pretendi dar um passo adiante em relação às gestões anteriores: primeiro foi instituir o Colegiado de Música, dentro de uma dinâmica burocrática, vamos dizer, mais convencional, então, antes, por exemplo, o coordenador atendia lá no Departamento, ou falava no corredor então não tinha um controle de processos, uma coisa que é fundamental pra que o serviço possa ser prestado. Se o aluno vai lá, protocola e te entrega no corredor, aí você bota dentro da sua pasta e daqui a pouco...então eu não recebo nada da coordenação aqui fora do Colegiado, com os secretários, num outro prédio, dentro do Centro de Artes. Então existe uma dinâmica que foi criada de atendimento aqui, que não havia. Com isso, um passo importante foi a criação de um site novo pro Curso que é o www.musica.ufes.br, em que eu busquei acrescentar as informações mais relevantes pros alunos. Não havia isso. Tem uma sessão de dúvidas frequentes assim, sobre matrícula, os currículos dos professores, enfim, uma série de informações sobre transferências e outras que não estavam disponíveis para os alunos. Isso, na minha opinião, fez diminuir muito o fluxo de e-mails, que é muito grande, pro colegiado. Os alunos confundem muito, mandam pro nosso e-mail pessoal. Aí eu explico: “olha, até pra você ter registrado sua questão, etc, é importante ir pro colegiado”. Mas eu acho que eles insistiam, mandando sempre pro nosso e-mail pessoal, é um indicativo que eles confundem o que é a gestão do curso, do que é o colegiado, que gere, e que eu sou o coordenador do colegiado, com a figura pessoal do professor. Então mas uma vez mostra o enfraquecimento, na minha opinião,

do que é um processo de gestão. Se você acha que pode mandar pro e-mail pessoal do professor uma coisa que é do curso. Na coordenação do PIBID, nós realizamos junto com a coordenação do curso de música, um ciclo de palestras, no ano passado, com 10 edições, sendo uma mensal, ao todo 10. Em que nós trouxemos pessoas da área da Música, todos aqui de Vitória, com mestrado, doutorado, no mínimo, que abordaram os seus temas de pesquisa e prática na área da Música. Então veio a Hellem Pimentel, o Gean Pierre, músicos da Orquestra Filarmônica, com formação também acadêmica, Raquel, enfim, 09 pessoas. O Ademir. E por último, nós coroamos, duas realizações que foram importantes pro curso: uma foi trazer a Prof^a. Ermelinda Paz, lá da UFRJ, que falou sobre metodologias, e nós fizemos também uma roda com mestres de cultura popular na Universidade (aponta o cartaz). Trouxemos bandas de congo durante três encontros. Ao todo a gente teve aí mais de 10 encontros, que foram uma realização do colegiado com o PIBID. Isso foi uma coisa nova, a gente num tinha um evento desse porte promovido pelo Colegiado. Lembrando que foi 0800, não tínhamos recurso nenhum, nem pra trazer os convidados. As pessoas vinham por amor à causa. Com exceção desse projeto da SECULT que eles tinham uma verba e a gente fez uma parceria, o “Roda de Mestres”. Uma coisa que fizemos foi a aquisição de livros para a Biblioteca Central. Eu acho que essa aquisição poderia ser feita pelos Colegiados de curso, ela não é. Ela é promovida pelo Departamento, que indica um representante. Como fui eu nos últimos 04 anos, eu tive uma visão do Colegiado. Então, por exemplo, os programas de disciplinas e tal, que tem lá no programa e num tem na Biblioteca. Então a gente conseguiu, em 04 anos, estar adquirindo um grande volume de livros. A sua maior parte, eu diria que importados, mas que permitem ter uma noção na área de Música hoje muito melhor do que

há 10 anos atrás. Então se você quiser investir qualquer tópico de subárea de Música, Musicologia, Educação, etc, você vai encontrar uma bibliografia de qualidade na Biblioteca. Embora não sejam muitos volumes, são os melhores. E isso foi construído junto com os professores. Eu mandava solicitação, durante alguns meses ali, pedindo aquilo ali, depois organizando essa listagem pra compra. Então eu acho que também essa é uma coisa que devia ficar a cargo do Colegiado e não do Departamento.

Como você avalia sua gestão?

Bem, eu acredito que em alguns pontos nós avançamos. Em relação à dinâmica de atendimento e organização das atividades do curso. Eu sempre tive, desde a Prefeitura, uma perspectiva de continuidade, de quem vai assumir depois de mim, então todos os arquivos do Colegiado ficam hoje numa pasta do Google Drive, e esta pasta tem a conta do Colegiado. Então ali você encontra todos os memorandos e modelos de documentos, além de registros do curso: fotos. Então, existe assim uma organização central que eu espero que a próxima gestão possa continuar nesse formato. Porque antes (a gente sabe como funciona), as coisas ficam não tão organizadas. E você gasta muito tempo pra organizar os documentos. Então se você já faz ele de maneira organizada, faz com que a continuidade possa ser melhor. Algumas coisas, eu detecto que precisam avançar, sem dúvida. Por exemplo, a participação na participação de eventos pro curso. Então, captarmos mais parcerias, como o SESC, que tá cada vez mais forte aqui no Espírito Santo, também com a própria SECULT, ou a Secretaria Municipal de Cultura, pra que a gente possa trazer eventos pra cá. Nós vamos fazer neste ano o Congresso Regional da ABEM Sudeste, aqui na UFES, junto com a FAMES, e a Prefeitura e o IFES, então é mais uma conquista, vai ser aqui dentro do

Campus, mas vamos dizer assim, naquele dia-a-dia, nas faculdades privadas, uma preocupação maior da coordenação em produzir pequenos eventos, palestras, trazer alguém. Como a gente não tem verba no Colegiado, nenhuma, fica meio difícil pra nós fazer as coisas. Depende de escrevermos projetos de extensão, coisas assim. E esses projetos são sempre escritos por um docente, então o Colegiado fica meio no nimbo, a gente num tem muito como propor uma ação. Tem como Darcy, professor do Departamento propor. E é diferente do Colegiado. Então uma coisa que eu acho que precisa ser avançada é isso. Termos por exemplo, uma semana de pesquisa, aqui no curso, em que seus alunos possam apresentar seus TCCs, a gente não tem isso. Termos mais cursos, eventos de formação, para além desses seminários grandes que a gente já tem.

O que teria feito diferente?

Como a nossa dinâmica de tempo não permite que tenhamos muitas reuniões a mais do que a gente já tem (tem muita reunião), eu acredito que eu teria feito mais reuniões do Colegiado, dos professores do curso, que compõe o Colegiado. Nós tivemos poucas, nesses dois anos, poderíamos ter um pouco mais. Por quê? Nessas reuniões, pode-se ter ideias de parcerias pra esses eventos e coisas assim. Ao contrario disso a gente tem as reuniões de área, do departamento da área de Música. Nosso Departamento é misto: Teoria da Arte e Música. São áreas completamente independentes. Então, a gente sempre fez reuniões e temos organizado uma série de eventos aqui no curso, por exemplo, o “Música na UFES”, que é uma série de concertos (vai pra 4ª edição já), dezenas de concertos; temos também o Madrigal Renascentista, que é um projeto que eu coordenei durante 02 anos. Foi um grupo que se manteve firme aqui no Curso, agora, tô passando pra outro

professor assumir a coordenação, por conta dos meus interesses de Doutorado, mais pra frente, e então nós fizemos muitas coisas, mas então o Colegiado não esteve envolvido enquanto, seu próprio nome, Colegiado, um grupo de professores, então a maior parte das decisões são feitas pelo coordenador, pela dificuldade de convocar reuniões com todos os representantes. Então isso eu teria feito diferente realmente.

O que pode ser melhorado na Gestão nas Instituições de Ensino Superior de Música na atualidade?

Eu acredito que uma iniciativa do MEC, que é de promover encontros entre os coordenadores de cursos de graduação, é uma coisa muito saudável. Este ano eles fizeram um encontro de coordenadores do Brasil inteiro, só que coincidiu com o nosso curto espaço de duas semanas de férias, aqui da UFES, por causa do calendário de greve. Foi uma pena, porque não deu pra viajarmos, tem essas questões de que durante as férias você não pode receber diárias, meio impossível assim. Mas são encontros importantes pra você comparar as realidades de diferentes instituições. Porque aí você, às vezes, entende: “não estou tão atrás assim como eu imaginava, já em outras coisas, precisamos avançar”. Acho que regionalmente também, localmente, termos a possibilidade de dialogar melhor o que está sendo construído já há alguns anos com a FAMES. Especialmente após a entrada do Erlon, e mesmo um pouco antes, durante a época da ABEM, a gente tem estreitado um diálogo um pouco mais produtivo. Então muitos professores da FAMES vieram aqui pra esse ciclo de palestras, eu fui lá também dar palestras em dois momentos, outros professores do curso: a Mônica, o Marcus Neves. Então, tem havido uma troca, um intercâmbio, que pros alunos é muito produtiva, de ambas as Instituições. Além disso, o diálogo com a gestão do

Erlon, também é um diálogo muito bom, porque ele tem uma visão muito acadêmica e ele é uma pessoa que tem um perfil meio universitário. Então a gente fala a mesma língua. É mais fácil do que um gestor que tem um perfil muito empresarial, que aí também é o outro extremo, o que a gente não quer. Então esse diálogo local, regional, é muito importante. Ele geralmente se dá na organização dos eventos. A gente faz uma reunião, conversa e acaba discutindo outras questões. Talvez se a gente tiver um Fórum permanente, alguma coisa que a gente se encontrasse, talvez uma vez por ano, de repente, seria importante.

Existe um movimento de extinção dos Departamentos para que os Colegiados se fortaleçam. Porque isso? Porque a forma com tá dividida a Universidade hoje remonta há épocas antigas, que ficaram, de certa forma, desatualizadas. Ou seja, é uma divisão que mais tem a ver, na minha opinião, com o público-alvo do que com uma visão mais ampla de gestão. Então, eu acho, cuidar do professor, que pode ser a Pró-Reitoria de Gestão, num sei se um Departamento...sabe, que os dois se fundindo, seria mais interessante, porque os alunos ficam extremamente perdidos, num sabem se eles vão lá, se eles vem aqui, quando eles entram no curso. Aí depois de uns 6 meses eles entendem melhor. Interessante também é que na Universidade existem hoje os Núcleos Docentes Estruturantes, os NDES, que são um intermediário entre Colegiado e Departamento, como se fosse um Colegiado ampliado, pra discutir currículo do curso e os rumos do curso. E uma das coisas que está sendo discutida nesse grupo, do qual eu sou coordenador, por ser coordenador do Colegiado, é uma prova de habilidade específica. É uma questão de gestão, não só acadêmica. Porque você tem que cumprir com um certo número de aprovações, por exemplo, ao final do curso, tinha muita reprovação no curso de licenciatura e isso não é bem visto pelo MEC nas

avaliações. Eu acredito, pessoalmente, que a maior parte dos abandonos e desistências é por de repente não haver uma prova de habilidade específica. Eu não digo que precisa ser uma prova naquele formato tão tradicional. Pode ser um formato mais aberto, em que os alunos possam, por exemplo, tocar alguma música, ou desempenhar uma função musical, de análise, escrever algum texto, mas que você identifique o comprometimento do aluno, do sujeito, do candidato, com a música. Entra muita gente curiosa e essas pessoas vão se desligando do curso. Temos um caderno de avaliações pra orientar esses Núcleos Docentes Estruturantes. Então tem uma série de sobre questões de avaliação nas diferentes perspectivas, dos alunos, dos professores, número de alunos, indicadores de desempenho.

Acha válido que haja disciplinas sobre gestão no currículo de um Curso Superior em Música?

Sem dúvida. Essa é uma necessidade, embora a gente saiba que a tendência do currículo é ficar inchado, com tantas demandas contemporâneas, libras, isso, aquilo outro, por outro lado, me parece que essa é uma das mais pertinentes. Sem dúvidas, muitos dos alunos, que estavam nas nossas turmas, atuam em coisas de gestão. A gente acaba em algum momento da vida, a gente acaba tendo que assumir essas funções, porque existem poucos profissionais e então acaba o mundo tendo que contribuir. Então é uma disciplina muito útil mesmo.

Qual é a melhor forma de se escolher um gestor: indicação ou eleição aos moldes de gestão democrática?

Bem, os meus princípios me levam a dizer “por eleição”, porque a gente tem uma possibilidade de embarcar numa furada menor, na medida em que as

peessoas vão ali, com pelo menos uma possibilidade das pessoas estarem ali, lutando por um ideal, uma visão, que na indicação não tem. Você pode dar a sorte de ser alguém como o Erlon, que eu avalio positivamente, mas você pode dar o azar de não ser, como já aconteceu em outros momentos. Então eu digo: por eleição.

Acha que o Gestor de uma Instituição de Ensino de Música deva ser um Administrador propriamente dito ou um Professor/Músico?

Olha, pode parecer uma solução fácil pra pergunta, mas é aquilo que eu mencionei anteriormente, o que eu acho mesmo é que seria melhor um casamento, uma parceria. Porque há questões que o Gestor Profissional não vai compreender, não vai passar pela cabeça dele. A gente já presenciou isso, olhando de fora, na própria FAMES. Momentos que o estado indicou alguém que não era da área de Música e que tinha uma visão muito da visibilidade, mas muito pouco acadêmica. Então, uma Faculdade, não é ter somente um milhão de grupos musicais. É também promover o conhecimento de pesquisa, de extensão...e eu acho que se naquela ocasião houvesse um contrabalanço, alguém mais na formação acadêmica, as coisas poderiam ter se potencializado. Porque, naquela época, a pessoa era um bom gestor, vamos dizer. Como gestão efetiva, administrava bem os recursos, as verbas. Aqui na UFES, vamos ser sinceros. Nós não temos verba. A coisa é muito centralizada, cada vez mais. Então, de fato, até onde o gestor vai poder ir? Eu acho importante pra organizar certos processos, mas infelizmente, sem dinheiro a gente não faz muita coisa.

Seria gestor (a) novamente?

Eu diria que sim. Dando algum prazo de interstício. Passar um tempo sem ser, até pra renovar as energias e depois retornar. Acho que é um papel importante que de maneira nenhuma a gente pode se recusar a fazer.

- Daniel Tápia

- Coordenador do Curso de Bacharelado em Música



***Dados pessoais
(formação).***

Formado em Licenciatura em Educação Musical pela UNESP e Mestre em música pela UNICAMP, atua nas áreas de Trilha Musical, Áudio Musical, Instrumentação e Orquestração e Análise Musical. É docente do Departamento de Teoria das Artes e Música da

Universidade Federal do Espírito Santo e desenvolve tese de doutorado na área de Música aplicada à dramaturgia e ao audiovisual. É compositor, violonista, arranjador e músico de áudio.

Por quanto tempo é/foi Professor de Música?

Sou novo, tenho 28 anos. Dou aula desde os 18, então tem 10 anos que dou aula.

Por quanto tempo é/foi Gestor de Instituição?

Faz um ano e meio que ocupo essa posição de gestão na UFES. Meu mandato vai até o fim do ano. Tenho mandato até dezembro. Nunca ocupei cargos de gestão em outros lugares.

Tinha conhecimento prévio de gestão antes de assumir o cargo?

Ninguém tem, não é? Dentro da Universidade a gente não é instruído para essas coisas. Não tinha e dependeu da boa-fé dos outros para aprender a questão, mas rapidamente se aprende pois são basicamente questões burocráticas, então tem manuais...a UFES disponibiliza online esses manuais e você fica lendo e aprendendo as coisas.

Após assumir o cargo, buscou conhecimento técnico sobre gestão?

A gente tem um nível de gestão que envolve pessoas e processos, mas se eu considerar os processos, os que a UFES usa, eles são impostos a mim. Eu não tenho condição nenhuma de realmente gerenciar esses processos. Eu tenho que seguir esses processos. Estou numa posição da escala que eu não tenho poder de operação. Se pensar na gestão de pessoas, eu também tenho uma ação bem limitada. As pessoas que estão perto de mim são os servidores técnico-administrativos e na verdade eles não estão sob minha gestão. Eles e ajudam, são designados para me auxiliar, mas quem os gere continua sendo o Departamento de gestão de Pessoas, que também é outra instância da UFES. Em relação à gestão dos alunos, que é simples, da minha responsabilidade, eu não consigo deslocar essa situação da própria situação da educação. Levo a gestão dos alunos como levo a gestão das disciplinas que eu dou. As dúvidas e as necessidades parecem as mesmas, só que na aula de arranjo é sobre escrita em bloco e na Coordenação é sobre matrícula. Mas a postura, o tipo de necessidade me parece o mesmo. Então não. Não fiz nenhum curso de gestão.

Qual a sua visão geral sobre ser gestor?

Eu acho que a principal função, onde pelo menos eu tento exercer minha função de gestor, porque o nosso problema é que no dia-a-dia você é direcionado apenas ao cumprimento de etapas automatizadas e burocratizadas. Mas isso é o tempo todo. Comunicados pedindo para emitir memorandos dizendo coisas que poderiam ser facilmente resolvidas por um sistema, mas eu tenho que fazer isso a mão. Mas eu tento deslocar essa função para a função pedagógica, porque afinal de contas a função de

qualquer coordenador de qualquer universidade é a dos diagnósticos dos cursos. E se não for presidente do NDE, o coordenador precisa ter uma função ativa dentro dele. Então no meu caso, eu transferi a presidência para outro professor, mas mesmo assim eu lidero todas as iniciativas de mudança, pois o NDE depende da minha aprovação para seguir com algum pedido. Um exemplo é que agora, na UFES, a gente não tem prova de aptidão específica para os alunos de música. E é um consenso dentro do Departamento de que a gente precisa dessa prova, então agora, eu como coordenador, estou em contato, já conseguimos que o reitor publicasse uma portaria que nos habilita a começar a implantar isso no curso. Na minha gestão, eu acho que a parte positiva está aí. É conseguir fazer alterações no projeto pedagógico, conseguir melhorias na estrutura e reclamar, porque no caso a estrutura a estrutura das Universidades Federais nos dá é reclamar. Eu não tenho diretamente nenhum poder de ação sob a minha escolha. Se eu quero fazer uma prova eu tenho que pedir para a reitoria, se eu tenho uma sala que está ruim, eu tenho que pedir pra reitoria mandar alguém consertar, eu não tenho nenhum meio direto.

Conte, por favor, fatos pontuais que marcaram seu período como gestor(a).

Eu acho que o que vai marcar a minha gestão, o tempo em que o Daniel esteve lá, é justamente o esforço pela atualização do projeto pedagógico e do cumprimento das cargas horárias. Então eu consegui organizar as coisas, ordenar códigos de disciplinas, das optativas, coisas que a gente tinha muita dificuldade e consegui resolver e vou conseguir implantar essa prova específica, que é uma coisa que a UFES está tentando há mais de dez anos, mas eu já estou numa etapa bem adiantada dessa história. Agora a gente está verificando qual é a viabilidade legal e tudo mais. Eu até brinco com meus

colegas e digo que minha última grande ação na coordenação vai ser essa. Sob o ponto de vista negativo eu não vejo muito porque eu não faço um tipo de coordenação polêmica. Eu vou lá, assino os papéis que preciso assinar, contesto o que eu preciso contestar, mas nada demais. Às vezes a gente recebe um grupo de alunos com abaixo-assinado contra um professor, isso acontece, mas não marca a minha gestão.

Como você avalia sua gestão? O que teria feito diferente?

Eu até que avalio bem o meu trabalho, porque eu nunca deixei de cumprir com nenhuma solicitação, nem nenhuma regra. É uma gestão limpa. Eu faço o que eu tenho que fazer. E acho que vai ser avaliada positivamente pelos meus colegas, na medida em que vão ver que houve um crescimento, uma mudança de padrão, a partir disso, da correção do projeto pedagógico. Nosso curso é novo. Agora que eu lembrei, acho que o marco da minha gestão foi a aprovação do curso. O curso é novo e quem fez o processo de aprovação junto ao MEC fui eu. E a gente conseguiu nota 4. Na verdade 4,4. Estamos próximos de 5 já. O que eu teria feito diferente? Não teria feito nada diferente. Acho que tudo correu. O que eu gostaria que fosse diferente é que daí é outra questão.

O que pode ser melhorado na Gestão nas Instituições de Ensino Superior de Música na atualidade?

Aí que está o problema. Eu acho que a estrutura que se desenhou, o problema da gestão universitária, são dois graves problemas. O primeiro grave problema da Gestão Universitária é o desenho de processos. Acho que se eu trouxesse uma consultoria em processos feita por engenheiros de profissão, eles botariam uma bala na cabeça, porque a quantidade de processos redundantes que só existem porque na verdade você precisa suprir

deficiências internas dos órgãos, você só faz redundante pra garantir que aquilo de alguma forma ande, mas a estrutura de processos na Universidade inteira, quando eu mando um memorando pra quem vai, pra quem volta, porque vai, porque volta é absolutamente redundante, atrasada e tumultuada. Então eu vou te dar um exemplo: quando eu preciso alterar uma disciplina, alterar o código de uma disciplina, eu sou o coordenador, isto é, a pessoa eleita para fazer o diagnóstico sobre isso, eu preciso da aprovação dos meus colegas do Departamento, que é a instância que gere os professores, eu preciso ir lá no Departamento e falar

- “Professores, eu estou querendo fazer uma coisa no Colegiado e preciso da aprovação formal de vocês”

E eles perguntam: “o que você quer fazer? ”,

- “Eu quero trocar os códigos de disciplina”

E eles vão perguntar: “você acha isso bom? Você é o coordenador”

Mas eu preciso daquela instância, que aquela instância assine. Depois que essa instância assina, eu preciso passar por esse mesmo processo no Colegiado do Centro de Artes, que é o que está acima do colegiado do meu Departamento, e aí meus colegas vão fazer a mesma pergunta, porque eles não têm noção de interpretar profundamente como eu. Eles têm a função de perguntar. Eles fazem as perguntas, aí eu respondo às perguntas, e eles aprovam. Depois do Centro de Artes, a história vai para a PROGRAD, e no Conselho de Coordenadores, faz a mesma coisa. O problema é que essas reuniões acontecem de forma quinzenal. Então se eu “perco” uma reunião, eu demoro três meses, quatro meses pra aprovar um negócio desse e depois a parte administrativa demora mais dois meses pra executar. Percebe? É um pesadelo do ponto de vista de gestão. Se você está estudando gestão, a questão administrativa, é um pesadelo, porque o problema, aí me leva à

segunda questão: existe um excesso de retirada do poder administrativo dos gestores. Efetivamente as únicas pessoas que têm poder administrativo são a partir do Diretor de Centro. Na escala você tem: servidores técnico-administrativos, professores, coordenadores e chefes de Departamento na mesma instância, aí você tem Diretor de Centro e depois você tem Pró-reitor e Reitor. Então só a partir de Diretor de Centro que você tem a chance de uma ação efetiva. Mesmo assim, a oportunidade de ação efetiva do Diretor de Centro é muito pequena, porque ele não tem verba e nem possibilidade de gestão pedagógica. Ele não pode mexer nada, quem pode mexer é a Pró-reitoria. Então efetivamente quem tem é a Pró-reitoria, só que a Pró-reitoria também quase não tem verba, quem tem verba é a reitoria. Então a estrutura do processo faz com que tudo se concentre na reitoria e eu te pergunto: adivinha o que acontece? Uma Universidade com 7.000 alunos, com vários cursos (nem sei ao certo quantos cursos a UFES tem), vinte e tantos centros, quatro campi, o que acontece quando uma reitoria concentra tudo? Cada lâmpada que se compra, cada professor que se contrata, tudo é a reitoria. Quer dizer, eu não consigo trocar uma lâmpada a partir da Coordenação. Então o problema que eu acho que é grave é esse. Eu entendo que já houve um tempo em que a Coordenação tinha mais autonomia, que as instâncias tinham mais autonomia, mas a mudança foi no mesmo sentido da nossa legislação: você tem um bando de corruptos, então você tira o direito de todos pra não deixar que o corrupto trabalhe, mas na prática o que você só faz é não deixar que o que trabalha trabalhe, porque o corrupto continua corrompendo. Eu tive um exemplo que eu levei até pra reitoria. Eu tava acompanhando a instalação de ar condicionados nas salas, não porque isso seja minha função, não é, mas eu normalmente abraço essas coisas porque meus alunos precisam da história e eu preciso da história. Agora sem o ar

funcionando, fica muito difícil. Então, se não tem ninguém pra acompanhar, eu vou lá e acompanho. Aí o rapaz disse:

- “Ah, professor, essa máquina aqui tem que ser alimentada pela frente, tem que ter a tomada na frente”. Eu pensei:

- “Todas têm a tomada lá fora, porque essa tem que ser aqui na frente?”

-Respondeu: “Ah, porque essa máquina aqui é especial”.

- “Especial como”?

- “Ela é quente e frio”.

- “Ué, como quente e frio”? Ele falou:

- “Essa máquina aquece”.

- “Aquece? É mais cara essa máquina? Etc. Todas essas máquinas, essas 30 máquinas que vocês estão instalando aqui são quente e frio, o dobro do preço”.

Eu fui até a reitoria e disse. Tá claro que o corrupto não para de agir, pois comprar máquina quente e frio pra Vitória, não faz o menor sentido, pois a temperatura mais baixa é 25°C. Então é o contrário, a gente precisa de máquinas frias, talvez até geladeiras (rs). Na verdade, a estrutura não tira o poder do corrupto. O corrupto consegue corromper de várias formas. Esse esforço pra tirar do corrupto a autonomia retirou de todos nós a autonomia e a gente fica de mãos atadas. Essa é a sensação que dá. Você fica de mãos atadas porque a estrutura não te permite fazer nada. Eu vejo que está aí a essência da história: você começa a ter que ter relações políticas dentro da Universidade. Aí quando você tem relações políticas, você consegue fazer passar as suas coisas. Tem um lado positivo, porque os pares vão se formando. As pessoas que trabalham mesmo (porque você sabe que dentro do funcionalismo público tem gente que não faz nada). Mas os pares, as pessoas que trabalham mesmo, vão se formando aos poucos assim. Então era

a parte política boa. Agora eu tenho um contato muito positivo com a vice-reitora, a Ethel. É uma pessoa muito séria, muito correta e trabalha muito, então sem querer nós caímos numa reunião, nos conhecemos e ela disse: “po, professor, bacana esse trabalho que você tá fazendo, vamos conversar mais proximamente”. Ela me deu uma abertura. “Liga pra mim que a gente vai resolver juntos”. E eu consegui queimar umas etapas porque a Ethel tem me ajudado muito. Então é um par que se forma, que se amanhã, ela, por algum motivo, decidir desistir, eu já volto à estaca zero. Tudo que eu tiver que fazer pelo viés normal, eu não consigo. Observa? Agora sobre outra coisa, a prova específica, eu sempre tive um problema, que era o seguinte: de pedir a prova pelo viés normal, e a instância que recebe a prova, a instância que recebe o meu pedido, ela fala assim: “não”. Se eu falar: “porque não? Cadê a justificativa do porque não”? “Não, você não convenceu esta instância, você não me convenceu”, a pessoa dizia assim. Não convenci com um relatório de 34 páginas. É a mesma coisa de sempre. Quem é que tem a noção de julgar as necessidades do curso de Música? A Música. Não é a Matemática, porque é muito específico. Aí eu consegui que isso fosse pela reitoria. A reitoria fez o que? A reitoria convocou todas as instâncias, de cima pra baixo. Daí pronto. É uma coisa muito louca, você percebe? Porque você fica refém de uma relação assim. Do ponto de vista profissional, eu acho bastante amador. Absolutamente amador. Então, se você puder fazer isso por nós, fazer um diagnóstico dos processos e verificar o quanto os processos são difíceis, seria um diagnóstico muito positivo, porque a gente precisa de mais vozes nesse coro dizendo: “Ó gente, pelo amor de Deus, século XXI, as empresas trabalham visando eficiência e a gente tá visando deficiência”. As pessoas fazem muita força pra que isso se mantenha. Tiram proveito de alguma forma, tem eleições na Universidade. A questão política na Universidade é

muito forte, porque é um tradicional reduto de manifestação política, então é natural que a política implica nisso, então chega um ponto...que eu nem vou entrar no mérito se eu acho ou se eu não acho bacana, mas chega um ponto que isso começa a tornar nossa vida muito difícil. É um círculo vicioso. São etapas excessivamente redundantes, só para que todo mundo possa carimbar seu nome ali. “Eu estou ciente daquilo que está acontecendo”, e carimba o seu nome. Na verdade, o seu nome, sua ação ali, não importava em nada. Meu Departamento é o Departamento de Teoria da Arte e Música, então eu tenho tanto o pessoal da Música quanto o pessoal da Teoria da Arte. O pessoal da Música foi o que me elegeu. Para eu conseguir aprovar uma coisa, eu aprovo no Colegiado de Música, que também tem um subcoordenador que eles elegeram e representantes de outros cursos que eles elegeram. Eu preciso de pessoas que me elegeram pra aprovar (rs). Pra que eu preciso voltar pra apreciação deles ou pedir apreciação de professores que não têm nenhum vínculo com o meu curso e não fazem nem ideia do que eu estou falando? Quando eu estou falando de prova específica talvez exista uma chance de as pessoas olharem, do pessoal de Artes olhar, uma coisa maior, você avalia a mudança na entrada, inclusão. Agora, quando eu vou trocar o código de uma disciplina? Eu ter que passar pelo mesmo processo? Tipo, é uma coisa tão boba que nas reuniões a professora pega, eu explico 15 segundos, pergunta se alguém se opõe, e depois “sem oposições, aprovado por unanimidade”. É sempre mais ou menos assim, entendeu? Aí eu tenho que percorrer uns trinta...é difícil.

Acha válido que haja disciplinas sobre gestão no currículo de um Curso Superior em Música?

Eu sempre acho. A questão do nosso lado aqui, da gente que mede carga horária, é ver o quão apertado é. É uma quantidade de leis que faz com que a gente sempre fique assim. Eu discuto muito essa coisa dos diplomas de Música porque enquanto não há uma regulação sobre a nossa profissão, igual a regulação do médico, do advogado, enquanto não existe uma regulação assim, nosso diploma de bacharel é absolutamente inútil. Você é bacharel em Música, parabéns, mas você não pode nem dar aula com esse diploma e isso não garante que você vá entrar em lugar nenhum. A única esfera que existe em Bacharelado em Música é a esfera do ensino superior de Música. O resto, o diploma não serve pra nada. Você tem que tocar, compor, mas não te garante nada. Agora, a de Licenciatura, eu acho que sim, precisaria ter uma optativa de Gestão, especialmente porque os alunos vão trabalhar em Escola e possivelmente vão assumir cargos de coordenação dentro das Escolas, com estruturas administrativas. A gente não pode ignorar o fato de que absolutamente a maior demanda é por professores de música. A gente forma 60 por ano (30 Licenciatura e 30 Bacharelado), mas os artistas que saíam dali são 5%. 95% vai ser professor de música ou trabalhar em ramos próximos à Música. Isso é uma realidade, não é nem um desejo meu, eu gostaria do contrário. Encher o mundo de artistas, depois vê o que o que a gente faz com eles. Era essa a ideia, agora a realidade não. Tem muita gente trabalhando em Escola. Inclusive eu acho que existe uma prioridade aí. Você está familiarizado com os currículos de Música, você pode ver que agora nós somos obrigados a preencher carga horária com disciplinas que na prática não ajudam os alunos e obrigam a deixar uma disciplina como a de Gestão de fora da grade. Tem muito isso. O exemplo que eu dou quando me perguntam isso é a disciplina Libras. O MEC obrigou que todos os cursos de Licenciaturas agora, e eu estou tendo que transferir isso pro Bacharelado também, tenham um semestre de

Libras, como disciplina obrigatória. Aí eu te pergunto: qual é a proporção de cidadãos brasileiros surdos-mudos? É pequena, né? Nem sei quanto é o índice, mas deve ser pequena, na ordem de 0,5%, não mais que isso. Em segundo lugar, o que é libras? Libras é uma língua. Então levanta a mão quem acha que se aprende uma língua em um semestre. Depois disso, levanta a mão quem acha que esse aluno que aprende libras vai conseguir admitir um aluno surdo-mudo dentro de uma classe normal, seja que a gente possa incluir um aluno surdo-mudo numa classe onde os alunos não são surdos-mudos. Levanta a mão quem acha que isso é possível. Dar a mesma aula falando e a mesma aula em sinais porque tem um garoto surdo-mudo. Isso na verdade, pra mim, parece uma negligência da real condição do aluno surdo-mudo. Incluir o surdo-mudo não é fazer com que todo mundo saiba Libras, até porque em um semestre ninguém vai aprender Libras mesmo. Na verdade, incluir o surdo-mudo é proporcionar uma Escola especializada pra ele. Essa pessoa tem necessidades especiais. Essa pessoa precisa de uma escola dedicada a ele. Então, eu estava pensando, Libras poderia ser um ramo optativo das disciplinas. E bacana que fosse. Quem quiser se especializar em dar aula pra pessoas que têm esse tipo de dificuldade, pode mergulhar na história, mas uma disciplina de seis meses, realmente não. Quem sabe por que não transformar Libras numa disciplina como, quem sabe assim, em um semestre, “Os desafios da Educação às pessoas deficientes”? Deficiente é uma palavra pesada. Os americanos que tratam isso bem, os *challenged*. Os desafiados. É mais bonito de dizer. Por que não uma disciplina que direcione a introdução aos vários tipos de síndrome e especializar para pessoas que têm essa dificuldade a mais? Isso poderia ser uma disciplina introdutória que poderia sim mostrar para o aluno um caminho se que ele quiser se especializar naquela história, mas é o tipo de coisa que come carga horária, os alunos fazem da forma mais tosca o possível, porque Libras é dada por outro Departamento, inclusive muitas pessoas na classe porque todo mundo precisa, então vira uma carga

horária jogada fora. Só para cumprir tabela. Então, respondendo à sua pergunta, sim, eu acho bacana que tivesse gestão, só que a quantidade de outras amarras que faz com que a gente não consiga pensar numa coisa prática como essa, essa coisa da Libra é só um exemplo, a gente tem muito mais muitos outros.

Qual é a melhor forma de se escolher um gestor: indicação ou eleição aos moldes de gestão democrática?

Eu acho que por eleição. Não tenho a menor dúvida de que é por eleição. Ainda acredito na democracia. Se for por indicação, aí que a história estoura. Porque um vai indicar o outro, tem briga pra caramba. Não! Tem q ser por eleição, pelo processo democrática, não tenho a menor dúvida.

Acha que o Gestor de uma Instituição de Ensino de Música deva ser um Administrador propriamente dito ou um Professor/Músico?

Eu acho que precisa haver uma parcela que é de músicos, no meu caso, a Coordenação do Curso, a Coordenação Pedagógica do Curso, tem que ser feita por um músico. Mas, por exemplo, a Chefia de Departamento, que é uma instância Administrativa mesmo, não lida com o curso diretamente, a Diretoria de Centro, a Reitoria, as Secretarias, essas aí eu não tenho a menor dúvida de que seriam melhor geridas por um administrador. O problema é que existe uma necessidade de combinação na estrutura. Por quê? O administrador tende a ver a coisa a partir do ponto de vista da eficiência e da viabilidade financeira. E nem sempre a escolha educacional se remete diretamente a essas esferas. Vou dar um exemplo: se no nosso curso nós quisermos comprar um piano, vamos supor que tentamos comprar um Steinway, que nós não temos ainda um Steinway e é um piano de meio milhão. Como que se justifica a necessidade de um piano Steinway para um

administrador que não tem o conhecimento nem envolvimento com aquela história? Não se justifica. Porque esse administrador vai dizer: pera aí, vocês estão precisando de cadeiras e estão comprando um Steinway de 500 mil. Aí você vai dizer: “eu pedi as cadeiras também”. E eles vão dizer: “as cadeiras são prioridade”. No outro ano você pede o Steinway, mas vão dizer que está faltando ar-condicionado. Prioridade. E na verdade, os músicos sabem o que que aquele instrumento pode fazer pelo curso. Percebe? É um nível de excelência artístico. Não só na execução como na “altura” do instrumento, na fabricação. Esse tipo de coisa é o gargalo. Então eu acho que sempre precisaria haver um conselho especializado nos cursos que regulasse a atividade do administrador. Precisa haver isso senão o administrador vai recusar pianos, livros, vai recusar coisas que não têm uma razão prática óbvia, mas que faz parte de um processo educacional mais longo, faz parte de um estabelecimento de uma referência educacional. Como justifica um violão que custa 10 mil, se outro que custa 300 reais? Eu vou dizer que ele é melhor? Mais bonito? Principalmente nas Artes, afinal é muito subjetivo mesmo. Se você levar pra Medicina talvez se torne menos subjetivo. O cara lá vai dizer: “eu quero um aparelho de tomografia óssea”. Pronto. Minha avó já fez isso, eu acho importante. O administrador vai dizer: “Mas custa 8 milhões, 80 milhões. Ah, mas isso aqui é muito mais importante que um piano”. Esse é o gargalo. Ter um Conselho Especializado, com representação igualitária. O pessoal da Artes tem que ter a mesma representação de todo mundo para conseguir regular a atividade do administrador. Mesmo assim ainda acho que o administrador seria o melhor para qualquer instituição pública. Se fosse o administrador, as coisas seriam melhores. Apesar de o nosso reitor ser um cara bacana. Ele é físico, tem uma coisa de administrador mais forte. Mas é essa coisa: tem que encontrar quais pontos na estrutura hierárquica, isso

varia um pouco de universidade pra universidade, mas é quase sempre a mesma coisa, quais pontos poderiam ser transferidos para o administrador e quais pontos precisariam ser mantidos com os professores. Esse é o diagnóstico mesmo.

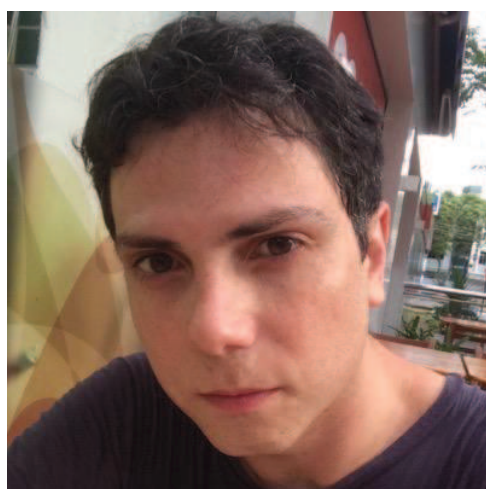
Seria gestor (a) novamente?

Eu aceitaria sim cargos de gestão. Eu sou muito novo. Eu ainda não pretendo me arriscar a ser Diretor de Centro, algo assim. Alguns cargos de gestão não me atraem. A chefia de Departamento, por exemplo. Porque a Chefia de Departamento, se meu cargo é burocrático, o deles então é mergulhar na papelada. Só papelada. Você fica atrás de trocar lâmpadas e de assinatura de professor e das férias dos outros. Esse cargo é pra mim altamente desestimulante. É um cargo muito chato. Excessivamente burocrático. A gente tem que assinar as férias. Ah, assinar férias. Poxa, é uma coisa que dá pra fazer por certificado online, cada um vai lá, clica ok e tá ali. Mas a gente ainda tem uma geração de professores mais velha que tem muita dificuldade com a coisa, não só professores, técnico-administrativos também. Mas você tenta implementar uma coisa assim e 60% do corpo de servidores não consegue vencer. Chefia de Departamento eu não pegaria. Mas talvez caminharia. Talvez seja até uma vontade natural de caminhar pra uma Diretoria de Centro, caminhar pra uma Pró-reitoria, mas eu só consigo ver essa possibilidade pelo menos daqui a 10 anos. O nosso diretor de Centro é um cara muito bacana, ele deve ter seus 60 anos. A nossa pró-reitora deve ter seus 65 anos. O reitor tá nessa faixa. A tendência é que os cargos administrativos sejam dados às pessoas mais experientes. Eu nem discuto, porque quando você tem jovens muito proativos, nesse caso a pro-atividade tende a ser uma dificuldade. Quando a gente vai no Conselho Departamental,

que é o do Centro, eu sento lá. Somos uma coisa de 12 coordenadores e 12 chefes de Departamento, que são presididos pelo Diretor de Centro. Essa reunião é uma das reuniões mais difíceis, porque todo mundo é gestor e você tem um gestor acima de você, que tem que fazer com que as coisas andem e esse cara, por exemplo, controla a entrada de uma vaga de professor. O que acontece quando ele põe na mesa: pintou uma vaga via reitoria. Todos os gestores têm uma vontade absurda de que aquela vaga venha pra eles e todo mundo tem demandas, não tô dizendo que ninguém exagera não, tá todo mundo realmente sempre no limite, a nossa estrutura sempre no limite de quantidade de carga horária, no limite com todo mundo sempre trabalhando muito. Sempre trabalhando muito porque tem metade que não trabalha. Então todo mundo trabalhando muito. Quando acontece uma coisa assim, a possibilidade de você conseguir administrar uma reunião com 25 gestores, eu acho que requer experiência pra isso. Quer sim porque não é brincado não. Tem Chefe de Departamento que tem 70 anos, que vai pra compulsória. Tem coordenador que está ali há 10 sendo coordenador. Se você entra como Diretor de Centro sem saber o que o Coordenador ali já sabe, porque não tem formação, né? Você vai ficar comendo bola com as coisas que o cara que é mais experiente que você, mas tá numa posição abaixo? O nosso Diretor de Centro tem uma habilidade pra que as reuniões andem de uma maneira harmoniosa, que não haja conflitos muito severos, quando tem conflitos ele media de uma forma positiva, essa coisa que eu, eu acho com a minha idade teria muita dificuldade de fazer. Não só por mim, mas pelos outros. Como uma moça de 60 é chefiada por um de 28? Não é. Ela vai olhar pra você e falar “vai brincar de skate”. Tem uma coisa de idade pesada. Eu sei que uma hora eu vou ocupar um desses cargos, mas preciso de mais tempo de casa.

Gustavo Rocha Chritaro

- Coordenador do Curso de Licenciatura em Música



Dados pessoais (sexo, formação)

Cursou o Bacharelado em Música na Universidade do Estado de Minas Gerais (2003), e ambos Mestrado em Música (2009) e Doutorado em Música (2015) foram obtidos na Universidade Estadual de Campinas. Atualmente é professor efetivo do Departamento de Teoria da Arte e Música da Universidade Federal do Espírito Santo. Sua atuação se relaciona principalmente aos seguintes temas: música popular, composição, violão e música aplicada à dramaturgia e ao audiovisual.

Por quanto tempo é/foi Professor de Música?

Isso já tem bastante tempo, desde 2003, 2004, desde o meu último ano de curso na UEMG que eu já atuo no ensino de música. Já passei um tempo pelo CEFET, dando aula lá, CEFET/MG, mas minha ligação com o meio acadêmico mesmo veio com a UFES. Antes eu dava aula não só ligadas ao meu instrumento, mas também de Produção Musical, eu preparava algumas pessoas, depois que eu defendi o mestrado, eu preparava algumas pessoas que quisessem fazer pós-graduação.

Por quanto tempo é/foi Gestor de Instituição?

Então, isso já é uma experiência recente. Desde novembro de 2014. Então desde o ano passado, vai fazer um ano, que eu estou na Coordenação do curso de Licenciatura em Música aqui na UFES.

Tinha conhecimento prévio de gestão antes de assumir o cargo?

Não, não tinha nenhum conhecimento prévio. O conhecimento que eu tinha, da estrutura também, eu adquiri através de um interesse próprio, de um levantamento próprio, assim que eu fiquei sabendo que eu seria coordenador e até então eu não tive nenhum treinamento. Eu sei que existe uma iniciativa da Instituição de construir um curso para Coordenadores, no futuro, mas eu não tive nenhuma orientação, nenhuma formação.

Após assumir o cargo, buscou conhecimento técnico sobre gestão?

Sim. A Universidade apesar de não ter o curso, ela tem alguns materiais. Ela tem um compêndio de resoluções e algumas dicas, que eles batizaram de 'Manual do Coordenador', que fica disponível na PROGRAD, Pro-Reitoria de Graduação, e fora isso, a gente tem também algumas normas que o Darcy, que era o Coordenador antes de mim, me passou. E no mais, eu fui consultando colegas, consultando o próprio Darcy, que depois de sair da Coordenação ele continua sendo o subcoordenador, fui consultando também a PROGRAD, na medida do possível e DAOCS, que é o nosso Centro onde a parte das normativas ficam sendo guardadas e verificadas.

Qual a sua visão geral sobre ser gestor?

O gestor, ele tem a responsabilidade de trabalhar não só para ele e para o grupo dele. Porque na minha visão, o grande diferencial da atuação do

Coordenador em relação a atuação do professor, é que o Coordenador é forçado, ele não tem como evitar, entrara em contato com outros grupos da Universidade, seja nas reuniões de Conselho, seja nos Departamentos que atendem as ofertas do Curso...o Curso de Licenciatura tem as ofertas atendidas pelo Centro de Educação, pela Psicologia e séries de outros lugares, que como Professor eu não tinha tido contato nenhum. Além de ser um cargo onde ele é investido de uma dimensão política que o professor que não participou de nenhum momento dessa dimensão da atuação na Universidade, ele não tem ideia de como, não só as parcerias, mas as disputas, se montam, se configuram.

Conte, por favor, fatos pontuais que marcaram seu período como gestor(a).

Meu período ainda é curto. É a minha primeira gestão e nem completou um ano. Mas, especificamente, eu tive alguns problemas de oferta interdepartamentais, inclusive é um processo que ainda está sendo resolvido, e que eu tentei resolver, pelo menos, a parte que diz respeito ao Colegiado de Música, mas é algo tão mais embaraçado, tem a ver com o Centro de Educação, não preciso entrar em detalhes, mas é uma coisa que está muito mais em poder deles do que do nosso.

Atualmente a gente tá passando por um desafio também. Eu fui hoje conversar com a Vera, que faz parte da Reitoria de Graduação sobre ajustes de oferta, porque a gente teve um prédio que foi inundado, o 2º andar dele foi inundado, e tinha uns laboratórios com uns equipamentos lá que eram importantes para atender as ofertas do curso e agora não era o momento de ninguém fazer nenhum redesenho e design da oferta. Era o momento de implementar todo o planejamento que foi realizado no semestre passado. Mas a gente ficou sem um laboratório, no lugar dele eu tô aqui, junto com os

professores, a gente tá se virando pra poder colocar um lugar, enquanto os reparos estão sendo feitos. Ao mesmo tempo houve uma infelicidade com uma substituta que ia ser contratada para nos atender. A Comissão de Graduação do Concurso dela, que é pra outra área, da Teoria da Arte, deixou passar que a titulação dela era diferente do edital do Concurso. Então ela não pôde assinar o contrato. E a gente tava usando ela no planejamento, porque especificamente um dos títulos dela era da Música, então a gente ficou sem ela também.

Um momento marcante vai ser agora, em que vários ajustes vão ter num momento em que isso não deveria acontecer e onde a gente vai ter se desdobrar. O curso já teve, todos os professores já tiveram que se desdobrar várias vezes, seja por motivo de transferência de um outro professor ou por motivo de doença de um professor que até veio a se aposentar, a gente sempre teve que fazer algumas adequações, mas agora essas adequações são mais sérias e têm todo um tramite burocrático e tem relação com a atuação do gestor e só pra dar uma ideia de como isso é importante, ao mesmo tempo que eu tô atuando na ponta, tentando produzir o evento, eu também tô lançando no portal do aluno, nas redes sociais onde os alunos têm contato com a gente, um monte de instruções, pra ver se eles aproveitam o período de matrícula, que também acontece esta semana e mesmo assim acho que isso não vai ser suficiente.

A gente tem aqui uma divisão de atribuições. É normal. O Departamento cuida de tudo que é ligado aos professores, ele decide quem vai dar aula de quê, e especificamente no caso do curso de Música, a Coordenação estrutura a oferta. Eu falo assim porque nos outros centros existe uma comissão que faz esse planejamento e o coordenador só implementa no sistema. Aqui quem realiza, quem faz o quadro somos nós. Eu e o Daniel. Lógico que em acordo

com o interesse dos nossos colegas. Mas isso é uma coisa, que a norma, diz de uma certa forma, mas que não coloca os limites de uma forma clara. Tanto que nós, fazendo o papel da suposta comissão, tivemos que negociar com os colegas alguma atribuição, a gente vai planejando qual a Carga Horária de cada pessoa e o que que a pessoa ia querer fazer durante o semestre. Já tive também alguns atritos com o outro Professor que não queria ceder em algum ponto, assumir alguma disciplina que não está acostumado ou pegar uma Carga Horária diferente do padrão de carga Horária que ele pegou em semestres anteriores e esse ponto de disputa, de conflito ele apareceu não porque a Coordenação, ou eu ou qualquer membro quisesse impor uma coisa ou outra, mas como não era uma atribuição minha e isso não ficou claro num primeiro momento, foi um reflexo da falta de treinamento que eu deixei de ter, como alguém que ia assumir a Coordenação e que demandou um esforço, um ajuste, um momento de adaptação. Acho que são alguns momentos que eu posso lembrar.

Como você avalia sua gestão?

Eu gostaria de ser um gestor melhor, assim como eu gostaria de ser um professor melhor, mas exatamente a limitação que eu tenho se dá em relação ao tempo disponível que eu tenho para executar cada tarefa. Porque, pro curso de Música, com o nosso número de professores, todos os professores acabaram entrando numa situação muito parecida, que é ficar com uma carga horária muito alta, eu tô com 12 horas e dependendo desse ajuste de oferta que eu vou ter que fazer talvez vá pra 16, que é o máximo que a previsão aconselha pra alguém que não tem cargo de chefia e gestão, etc. Mesmo assim eu devo estar pegando o máximo da minha carga horária como professor, tô atuando como coordenador, e vou em todas as reuniões e vou

na reunião da câmara de Graduação, que é uma reunião que eu cito, porque é uma reunião que eu considero importante, mas em vários momento já aconteceu de ela ficar sem quórum, eu vou aqui na reunião do Conselho Departamental, tô sempre presente nas minhas reuniões de Departamento e eu gostaria de ter tido mais tempo pra revisar melhor as resoluções, entender os pontos em que elas são falhas, e até poder apontar correções e outras melhorias pro curso. Eu tento cumprir os meus prazos assim com o máximo rigor. Uma coisa que eu tô tentando fazer pra melhorar e que é uma sugestão de continuidade em relação ao Darcy, é melhorar a comunicação institucional, então, eu tento manter o sites e as redes sociais atualizados, tento replicar conteúdo via e-mail para os alunos, via portal do aluno e no mais eu só tenho uma coisa que em função do tempo eu não pude melhorar: que é estar aqui disponível mais tempo para poder recebê-los. Eu vejo que mesmo com toda essa disponibilização de conteúdo virtual, que eu falo com eles pra não ficar pedindo pra ter atendimento via Facebook. Mas eu já resolvi vários problemas assim que me fizeram via consulta remota, WhatsApp, etc. mas uma coisa que eu tô tentando investir, é, além dessa coisa da comunicação, é arranjar mais tempo para dar orientações pessoais, porque eu vejo que, eu já tô acostumado, a interpretar as normas, entendo como as partes da Instituição se complementam, quem tem atribuição de quê, qual é o caminho que às vezes eu tomo, mas o aluno às vezes não tem, e mesmo tendo uma indicação escrita, o aluno às vezes quer ouvir de um professor ou de um membro da gestão qual é o encaminhamento que vai ser dado para o pleito dele, alguma, alguma necessidade que venha a ser atendida e é uma coisa que eu tenho que fazer a 'super toque de caixa'. Já fiquei sim em outros horários atendendo os alunos, mesmo os horários fora da previsão que a gente faz aqui em que o Colegiado vai estar aberto para recebê-los, mas eu não posso ficar aqui

durante horário de aula. Eu também tenho que fazer orientações de TCC, tenho projetos de extensão pra dar suporte, até o começo de abril, maio deste ano eu tava terminando o Doutorado, tinha que reservar um tempo pra escrever, defender, viajar, fazer orientação com meu professor e isso tudo, esse acúmulo de atribuições, é ruim. Pra elas globalmente. A gente não dá o melhor que pode dar, não alcança a excelência na contribuição em cada uma delas porque uma gera um custo de oportunidade para a outra. É inevitável, não tem como. E eu já deixei de às vezes levar carro pra consertar, de botar roupa pra lavar, de fazer ações cotidianas, de interesse pessoal, pra poder administrar períodos aqui que as tarefas se sobrepõem que a gente tem que apagar o incêndio. Não tem outra pessoa. Mas como coordenador então, eu tô tentando fazer a melhor gestão que eu posso, mas tem uma série de limitações mesmo que eu não consigo atender.

O que teria feito diferente?

Se eu tivesse tido um treinamento, eu não teria criado um conflito com os professores no começo da minha gestão. Em relação ao incidente que a gente tá tendo que socorrer, tanto pela infelicidade da inundação quanto pela não contratação da professora, eu ainda não sei o desfecho de tudo e eu tô tentando fazer o melhor que eu posso, mas eu fico pensando que isso vai ter que servir de lição pelo seguinte: talvez seja bom fazer alguns planejamentos alternativos de oferta, pelo menos, pra ter mais agilidade. Então eu poderia ter feito um plano mais ágil para o caso de uma emergência. Não julgava que isso ia ser necessário. Já é um fator da minha inexperiência. Uma experiência que eu estou adquirindo agora. Com relação a administração dos códigos, o incidente junto com o Centro de Educação, eu não tinha experiência da dimensão política...atuação de aula é uma coisa, tanto que eu já tinha dado

aula antes de entrar na UFES e já tinha me preparado pra isso a vida toda. A gente pensa, quando se decide pela vida acadêmica, a gente pensa em se preparar para a sala de aula, pra pesquisa, e no máximo pra extensão. Mas a dimensão política foi uma coisa que sempre me escapou, é um lado que eu estou digerindo ainda. Política não só no sentido das vontades, dos desejos, mas concepções e das soluções que as pessoas trazem, da organização dessa atuação dela, que foge do nível do individual. Eu acho que 'era feliz e não sabia' quando as minhas preocupações eram somente a de preparar uma aula, e de encontrar bons temas e de conseguir gerar bons resultados de pesquisa. Como gestor, eu acho que existe um lado que poderia ter sido melhorado com treinamento, existe outro que espero que melhore com a experiência, mas existe um, que é esse da política, que é muito imprevisível, que eu acho que experiência e gestão vão contribuir pra ele, mas talvez é difícil dizer se vão ser suficientes pra que haja o aprimoramento ali. É muito delicado.

O que pode ser melhorado na Gestão nas Instituições de Ensino Superior de Música na atualidade?

De uma forma geral, eu acho, vendo tanto o estatuto da UFES quanto um regulamento que agora me foge o nome...a gente tava tratando de um problema, que não deve ser só do nosso curso, que é o do plágio em TCC, e a gente, os membros do Colegiado, tava querendo redigir uma nova, uma parte nova para o nosso Projeto Político-Pedagógico, dentro do regulamento de TCC que previsse sanções, ou pelo menos atitudes para ser tomadas caso ocorresse o plágio em algum momento específico. Tô trazendo isso porquê? Ao tentar redigir esse dispositivo, eu precisava de algumas recomendações da Pró-reitoria de Graduação para operacionalizar, para saber que

encaminhamento eu daria caso fosse caracterizado o plágio. E aí me falaram assim: Olha a gente num tem ainda assim um encaminhamento padrão pra essas situações, mas você tem algumas sanções disciplinares que você pode aplicar. Quando eu fui verificar quais sanções eram, eu vi que mesmo a sanção mais leve, aquela que é a advertência verbal ao aluno, ela tem que ser dada pelo Diretor de Centro. E isso então mostra como há então uma concentração de autonomia em algumas esferas que escapam a do Colegiado. O CEPE tem um processo lá que está em discussão para tentar, por exemplo, dar mais autonomia aos coordenadores para fazer ajustes nos processos pedagógicos em até uma certa percentagem, eu não sei quanto é o certo, eu não sei o que é, se é quantitativo, mas visando agilizar a nossa atuação, porque muitas vezes você tem que fazer um ajuste que depende do cumprimento de prazo, porque às vezes têm prazos que você perde aqui em 2015 e o efeito da sua mudança só vai ser sentido em 2017. É muito tempo pra uma coisa que pode ser urgente. Eu sinto então que a gente até tem alguma reserva de atribuições, mas que a gente tá assim atrelado a uma cadeia que é mais ampla, do ponto de vista burocrático, que tem q ser reconhecida, e que por isso mesmo ela acaba tornando o andamento de várias questões um pouco lento.

Acha válido que haja disciplinas sobre gestão no currículo de um Curso Superior em Música?

Só posso responder a nível de opinião mesmo. Eu me sinto pouco qualificado no sentido da minha pouca experiência e da minha ausência de formação como gestor. Na minha opinião, a resposta que eu tenho para dar é em duas partes. Eu acho que ofertar cursos de gestão dentro da grade do curso de Música não seria ruim. Mas não necessariamente resolveria o problema. A

não ser que a pessoa já tivesse claro pra ela que em algum momento da vida ela teria esse contato, as atribuições do encargo como gestor, ela seria coordenadora, chefe de Departamento, ou ia querer ingressar na gestão por alguma outra via. Eu falo isso pensando no seguinte: não é desmerecendo, eu acho muito importante...buscar sozinho, o caminho do autodidata, é uma alternativa que não é das melhores. O melhor é sempre que haja experiências para serem compartilhadas, o conhecimento organizado, eu imagino que devam haver tecnologias que eu não tive contato ainda, por falta dos canais, por falta de tempo também, mas eu fico em cima do muro com a minha resposta, porque eu fico tentando lembrar do aluno que eu era na graduação e acho que gestão no curso de Música não seria algo que se for ofertado como optativa ia despertar o meu interesse para busca-la, por ser algo muito fora do que o aluno de Música em geral busca quando entra no curso. Tudo bem que a gente tem várias ilusões que são quebradas ao longo do curso e o contato com a gestão ia ser algo que ia trazer pra realidade aquela pessoa. Eu me pergunto na segunda parte da minha resposta o seguinte: várias vezes cumprindo essas tarefas que nos passam como coordenadores e como chefe de Departamento, eu fico pensando até se nós somos as pessoas mais indicadas pra fazer isso. Por mais que tivéssemos uma disciplina sobre gestão, gestão é uma área que demandaria uma formação muito específica. Eu vejo que têm várias coisas que fazemos aqui que com certeza deveria ter um jeito melhor de resolver isso. E não é só a questão de conhecer as resoluções e de conhecer uma ou outra técnica de gestão, mas de ter ferramentas, de conhecer outros paradigmas de gestão. Eu falo isso porque minha namorada também é coordenadora. E ela antes de ser professora aqui da UFES, ela foi professora da UFMT. E ela me conta que lá que o sistema de gestão da UFMT é completamente diferente do da UFES. E que em certos aspectos, ela se

sentia muito mais satisfeita com os andamentos dos processos que eram feitos lá que os daqui que às vezes geram nela certo constrangimento. Em torno de mecanismos e tecnologias que são simples, que já existem, soluções em outras instituições que poderiam trazidas pra cá e não foram. Quando ela fala disso, eu fico na dúvida mesmo se o gestor mais adequado para a coordenação do curso, para a chefia de departamento é um professor que não tem uma formação em gestão. Porque na minha impressão, atribuir a essas pessoas, a nós, essas tarefas (tudo bem, nós fazemos o melhor que nós podemos) é ir contra a excelência em algum momento. Nós não somos os gestores excelentes, por melhor que nós queiramos ser, por mais que nos dediquemos. E por isso que eu falo que eu gostaria de ter mais tempo para estudar todas as atribuições que me chegam no curso, é porque eu sinto que existe uma vastidão de conhecimento que é necessário para o melhor desempenho dessas funções e que nós não dominamos. Porque a nossa formação não é essa. Com o perdão da expressão. Vendo que é esse o modelo que se desenha, não só na UFES, como em várias instituições, me parece que a gestão de uma universidade pelo menos em alguns momentos, em alguns pontos é uma gestão diletante. Porque eu sou um músico muito melhor do que sou gestor. Me colocando nessa posição, eu vou tentar ser o melhor gestor que eu posso, mas eu sei do tamanho da contribuição que eu estou deixando de dar como professor de Música, seja para ensino, pesquisa ou extensão. E eu digo que a gestão é diletante porque no mesmo jeito que eu consigo medir o vulto dessa contribuição que eu estou deixando de dar, eu acho que a contribuição que um gestor de verdade (aquele que estudou para ser gestor) daria e não está dando é na mesma proporção da perda da outra contribuição que eu poderia estar dando.

Acha que o Gestor de uma Instituição de Ensino de Música deva ser um Administrador propriamente dito ou um Professor/Músico? (pergunta se inverteu no tema)

Vou dar minha opinião de novo. Eu não sou um radical nem de uma coisa, nem da outra. Eu acho o seguinte: quando eu digo que eu acho que um gestor treinado faria melhor do que estamos fazendo, eu não quero implicar com isso automaticamente que os músicos não devam ter espaço na gestão. Eu acho também que por mais que a pessoa seja um gestor profissional da mesma forma que eu não tive contato com a gestão no curso de Música, ela não vai ter com a Música no curso de Administração; eu acho que depois que a pessoa recebeu uma atribuição, ela tem um lugar e esse lugar tem uma missão, porque a gente às vezes faz pouco caso das missões e objetivos, não tô dizendo que aqui é assim, mas eu já vi em outros lugares também. Eu já vi muita gente colocando uma missão muito vaga e genérica lá, simplesmente pra constar no PDI. Eu acho que no momento que a pessoa sabe que vai estar servindo à Música, ela deveria já passar por um processo de adaptação e tornar-se ela alguém que pudesse se colocar no lugar do professor de música de uma forma mais efetiva. Não uma questão da técnica, porque o que eu tô reclamando que me falta é o pensamento técnico e teórico da área de gestão. Nós não temos isso aqui e essa pessoa teria. Agora, pra saber das demandas da Música, talvez o cara não precisasse ser um músico. Ele precisa de uma certa sensibilidade e conhecimento da área pra se colocar no lugar do profissional e reconhecer as suas necessidades. Mas eu não vejo a necessidade de ele ser um músico, porque na gestão nós não realizamos música, favorecemos a realização dela. É a minha opinião. E de qualquer forma, quando eu falo na missão, quando se reclama assim: ah, a gestão tá sendo muito racional, racional demais, não tá vendo os interesses individuais,

vai de encontro com a missão que esse cara recebeu. A missão que ele recebeu é enxugar os gastos, então a gente pode chiar o quanto for que é isso que ele vai continuar a fazer, antes de atender a qualquer demanda da área da Música. Agora, se a demanda que ele recebeu é dar suporte aos cursos de extensão em Música, favorecer a criação do curso de mestrado em Música, isso é impossível de fazer sem diálogo com os professores. Eu imagino que essa pessoa, esse gestor, ele poderia estar inserido, poderia participar das nossas reuniões de Departamento, de Conselho, de todas as instâncias que os professores colocam a sua voz, porque eu quando estou aqui como professor, tenho que me colocar no lugar dos meus colegas também. Eu tenho um monte de projetos que passam por aqui, de demandas que passam por aqui, de discussões, ainda mais essas da oferta, sempre no final de cada semestre, e que eu tenho que consultar cada um deles, tenho que ter um momento assim junto com a coletividade, para poder atender de forma adequada. Esse gestor teria que fazer da mesma forma. Eu não quero colocar um programa de computador, um robzinho, que vai resolver esses problemas, eu quero uma pessoa que tenha técnicas que eu não tenho (tô idealizando isso) para aprimorar, inclusive, as tecnologias que eu estava me referindo em relação a outras Universidades que faltam aqui. Não acho que tenha que ser uma separação absoluta entre gestores e professores na atuação de gestão, mas acho que fazem falta sim aqueles que foram...poxa eu que sou músico que estudei a vida toda, chego e descubro que quem está fazendo meu trabalho é alguém que não foi treinado, não teve a mesma formação que eu tive, não é que eu vou achar que isso tá errado, num é isso, mas eu vou olhar pra aquela pessoa e falar que eu tenho contribuições pra dar aqui. Eu imagino um gestor que tenha se preparado principalmente na gestão de Instituições Públicas, eu

imagino essa pessoa nos visitando e vendo o que estamos fazendo e ele com certeza ia ter muita coisa pra contribuir.

Qual é a melhor forma de se escolher um gestor: indicação ou eleição aos moldes de gestão democrática?

Eu não sei, eu não faço ideia. Nós temos feito uma convenção entre nós, mas porque o Departamento é pequeno e cada um tem dado a sua contribuição. Porque existe uma outra dimensão na gestão aqui também. Como nós temos esse monte de outras atribuições, a gestão implica numa queda de produtividade em outras gestões. Por enquanto eu não estou me sentindo lesado de forma nenhuma de estar na coordenação, mas nós estamos em via de tentar criar o curso de pós-graduação em Música. Eu vou dar um exemplo do custo de oportunidade que entrar como gestor implica em relação à atuação do pesquisador. A participação de um professor num curso de pós-graduação está diretamente atrelada às publicações, à produção. Se um sujeito não produz, ele prejudica a nota do programa e é descredenciado com razão, porque para o bem, para a saúde do programa, ele tem que ter atrelado a ele só pessoas que pontuam, que vão ajudar. Se tiver uma pessoa que pontua demais, sustentando a participação de uma pessoa que não pontua de forma suficiente, isso equivale a um colega carregar o colega nas costas e isso não é o ideal. Sempre pensando pela excelência, é melhor que apenas quem produza permaneça nos programas de pós-graduação. Então eu imagino que a partir do momento que a gente tiver o curso de pós-graduação implementado, já vai ser muito penoso pra alguém que esteja participando dele, participar também da gestão e continuar dando as aulas da graduação. Porque a graduação é a prioridade dos cursos da UFES. A graduação tem que ser atendida e quanto a isso não há concessões, e eu inclusive acho coerente

isso. Entre nós, a escolha do professor é feita em base de quem tem uma certa disponibilidade pra atender às demandas dos cargos, mas a gente nem tem tido muita opção mesmo. Tem vários professores que ou já deram sua contribuição ou estão atarefados pelo doutorado ou já tem uma carga horária muito alta independente dos momentos de emergência, e que não seria adequado passar para essa pessoa mais uma tarefa de gestão. Por conta disso, eu acho difícil responder, porque eu não tenho dados experimentais pra sustentar. Eu acho que a eleição é mais interessante para que todos fiquem satisfeitos, mas a gente indica no Departamento as pessoas, o Colegiado entra num acordo, isso é feito de forma democrática, mas é uma democracia que legitima mais que escolhe, porque a gente não tem tantas opções. Geralmente um candidato.

Seria gestor (a) novamente?

Eu não sei. Eu ainda tô sentindo o que significa ser coordenador. Eu não gostaria de ser coordenador novamente com a mesma carga horária de aulas e com outras atribuições que eu tenho. Se fosse pra ser o coordenador nos moldes em que o cargo foi previsto, com uma carga horária mais enxuta, com menos atribuições externas, aí eu ficaria mais animado sim em ser coordenador de novo. Não estou dizendo que eu não faria, mas eu não gostaria de fazer tantos sacrifícios como (não só eu, como o Daniel que é meu colega também faz) pra poder atender as demandas da coordenação. Se fosse pra escolher, eu seria, se fosse me dado condição de fazer da forma como eu gostaria, com tempo pra estudar todas as resoluções que eu acho necessárias, pra atender os alunos da forma que eles precisam e pra poder preparar minhas aulas de uma forma mais tranquila, porque eu tenho quatro programas, sendo que na Universidade, se a pessoa tem três programas

diferentes, ela pode pegar 12h de aula e não pegar mais nenhuma atribuição de pesquisa, extensão ou gestão. Mas eu já tô com quatro programas, passando das 12h, como coordenador. Não é uma questão de me fazer feliz, é me tirar a condição de dar a excelência que é o valor que a Universidade busca. A gente aqui é um grupo muito unido, a gente se sacrifica sim, mas, faz isso de bom grado. A gente colheu muitos frutos desde que eu vim pra cá, não tem muito tempo, e isso é estimulante, mas a gente tá sempre torcendo que a situação fique mais favorável. E nesse sentido que eu falo que se ela se tornar aquilo a que ela foi planejada, aí sim eu me disponho a ocupar o cargo que for.

PROFESSORES ENTREVISTA FAMES

-Erlon José Paschoal

Ex-Diretor Geral da FAMES



Dados pessoais (formação).

Nascido em São Paulo, Erlon José Paschoal mora em Vitória (ES) desde 1987. É diretor de teatro, dramaturgo e tradutor. Atuou como subsecretário de Estado da Cultura do Espírito Santo de 2008 a 2013. Foi assessor técnico da Secretaria de Estado da Cultura de 2003 a 2005; trabalhou no Ministério da Cultura de 2005 a 2007 como Gerente de Desenvolvimento e Informação da Secretaria de Políticas Culturais. Em 2008 recebeu a **Ordem do Mérito da Cultura da República Federal da Alemanha, no grau de Cruz de Cavaleiro**, em reconhecimento pelas profícuas contribuições prestadas em prol do intercâmbio e da cooperação cultural entre Brasil e Alemanha. Foi agraciado no mesmo ano, pelo governo brasileiro, com a **Medalha do Centenário da Imigração Japonesa**, pela Comissão Nacional Organizadora do Centenário da Imigração Japonesa no Brasil, que “simboliza o reconhecimento pela contribuição prestada para o aprimoramento das relações com o Japão.” Em 2014 recebeu da Assembleia Legislativa do Espírito Santo o **Título de Cidadania Espírito-santense**. É Secretário Executivo da Secretaria de Cultura de Vitória.

Dirigiu o espetáculo musical No Caminho de Vila Rica, escrito por Sérgio Dias, com o conjunto de música antiga da FAMES, protagonizado por Cláudio Modesto, Carlos Vasconcelos, Márcio Neiva e Kátia Oliveira. Foi o diretor cênico da ópera Dido e Enéas de Henry Purcell, com Inácio de Nonno e Zelma Zaniboni; fez o roteiro, direção de atores e seleção de textos na Ópera Pop - Panela de Barro apresentada na Praia de Camburi em setembro de 2001. Em 2008 dirigiu a ópera Gianni Schicchi de Puccini com Lício Bruno, Manuela Freua e Martin Mühle, entre outros. Estudou Letras Português-Alemão na USP em São Paulo - SP, e já traduziu para o português diversos autores, entre eles: Goethe, Kafka, Brecht, Martinho Lutero, Schopenhauer, Hölderlin, Thomas Bernhard e Klaus Mann.

Como assessor cultural da Associação Musical Mercosul do Rio de Janeiro visitou Montevideu, Buenos Aires e Assunção. Em Montevideo, foi recebido por Juan José Arteaga, Embaixador para Assuntos Culturais do Ministério das Relações Exteriores do Uruguai, e por Margarita Luongo, soprano de renome internacional e vice-presidente da *Sodre*, uma rede de Rádio e TV. No Paraguai, encontrou-se com a

Ministra da Cultura, Dra. Cecília Silvera de Píris para uma audiência que tinha como pauta o encontro dos Ministros da Cultura durante a reunião de cúpula dos presidentes dos países do Mercosul - de 6 a 12/12/98 - no Rio de Janeiro. Na Argentina, foi recebido por Rubén José Verna, Diretor Nacional de Artes do Ministério da Cultura da Argentina, e por Daniel Sartori, Diretor do Departamento de Cultura do Ministério das Relações Exteriores. Esses encontros culminaram com a apresentação da Orquestra de Jovens do Mercosul em Dezembro de 1998, no Teatro Municipal do Rio de Janeiro. A Orquestra foi formada por 110 músicos do Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai, com a idade máxima de 28 anos, e dos países observadores Chile e Bolívia, além do convidado especial, Venezuela, com músicos de sua orquestra principal, Simón Bolívar.

Por quanto tempo é/foi Professor de Música?

(pergunta omitida em razão do profissional não ter formação musical).

Por quanto tempo é/foi Gestor de Instituição?

De maneira ininterrupta, eu diria que pelo menos de 2003 a hoje, 2014, então seriam 11 anos, eu tenho sido gestor ininterruptamente. Em 2003 eu fui convidado a trabalhar na Secretaria de Estado da Cultura e desde então, antes, - embora eu tenha tido outros trabalhos paralelos, já que eu fui tradutor, diretor de teatro, de 2003 - mas o tempo que a gestão ocupa e exige de você é integral. Então não tem mais como dividir esse tempo com outras atividades, mesmo que eu goste de fazê-las. Vale lembrar que, nesse ínterim, trabalhei em Brasília por 03 anos, no Ministério da Cultura, e ao retornar assumi o cargo de subsecretário de Estado da Cultura.

Tinha conhecimento prévio de gestão antes de assumir o cargo?

Prévio não. Em 97, eu tinha um interesse muito grande e assumi o cargo de Diretor de Cultura na Secretaria Municipal de Cultura de Vitória. Eu tinha participado do Conselho Municipal de Cultura, como conselheiro. Então, no Conselho, antes de assumir esse cargo na Prefeitura, eu aprendi que pra ser conselheiro, no Conselho Municipal de Cultura, você tem que conhecer um

pouco de gestão. Não adianta chegar lá e ficar só no *achismo*, ou ficar fazendo reivindicações personalizadas e pessoais, mas é preciso ter algum conhecimento básico do que é gerenciar uma área tão *sui generis*, como a Cultura com suas especificidades, sobretudo com uma demanda muito grande e pouco orçamento e entender a Cultura, como dizia o Ministro Gil, na sua dimensão antropológica e gerencial. Mas na dimensão da política pública é preciso enfim, circunscrever, fazer um recorte pra definir o que é cultura pra a partir daí, atuar com políticas públicas específicas. Então comecei a estudar o tema nessa época. Participei de vários cursos sobre gestão que na época se ofereciam. Tô falando final de 90, era algo novo ainda. Mas que se configurou no Brasil, ao longo do ano 2000, como algo fundamental, quando a Gestão Cultural passou a ser um tema mais presente. O ministro Gil, pra mim, é um dos grandes responsáveis por isso, por tornar o tema da Gestão Cultural um tema público. O Plano Nacional de Cultura, por exemplo, ...virou uma discussão pública. Até então, Cultura não era tema de política pública, eram temas específicos reduzidos a “eu quero dinheiro pra fazer meu filme”, “eu quero dinheiro pra fazer meu show”. Mas como política pública não entrava na agenda dos políticos. Hoje a questão de política cultural entra na agenda de um presidente, de um governador, de um prefeito, de um secretário. Tal como a agenda ambiental anos atrás. Ela passou a se fazer presente. Então a minha formação, nessa época, foram essas leituras individuais e essas pequenas incursões, esses cursos em cidades diversas.

Após assumir o cargo, buscou conhecimento técnico sobre gestão?

Ao longo desse período, nesses últimos 11 anos, fiz vários cursos. Os mais longos de 60 horas. Durante o período no Ministério da Cultura, que fez

uma parceria com a UnB, Universidade de Brasília, por exemplo, fiz lá dois cursos de 60h, com esses temas específicos: gestão cultural, o direito do autor, temas com os quais trabalhava na Secretaria de Políticas Culturais. No Espírito Santo, na ESESP, fiz um curso também nessa área. Porque não basta entender de Cultura, é preciso entender de gestão Pública. Como você faz um processo funcionar. Não adianta ter uma ideia brilhante, se você não consegue colocar essa ideia brilhante dentro de um percurso, pra que ela se torne um dia realidade. O serviço público tem um percurso que é árduo. Ele não é tão simples, é árduo e às vezes impeditivo, às vezes proibitivo, ao contrário do que muita gente pensa, há um excesso de zelo, de rigor, na condução de um processo. Eu digo excesso porque poderia ser menos. Isso faz da burocracia brasileira um paradoxo. Um país muito burocrático onde, ao mesmo tempo, há muitos desvios, é um paradoxo na gestão pública brasileira. Então comecei a estudar nesses cursos de 60h, a gestão, aspectos importantes da gestão pública. Quer dizer, como ser um gestor público dentro de uma instituição de Governo de Estado, de Governo Municipal, de Governo Federal. Isso foi dando, junto com a prática, porque a prática foi simultânea, foi fazendo com que eu fosse me desenvolvendo dentro dessa área e ganhando experiência. Para ser um bom gestor na área cultural não basta artista ou só burocrata, é preciso sensibilidade pra questão cultural e conhecer os procedimentos processuais públicos. Claro, é fundamental a sensibilidade para a questão cultural, pois se for só um burocrata, será difícil entender certas questões culturais. O ideal é o equilíbrio, é buscar permanentemente o equilíbrio. Estou falando de gestão na área da cultura, porque é uma área específica, nem melhor nem pior que as outras, mas ela tem as suas especificidades que a tornam diferente, sobretudo porque é transversal, perpassando todas as áreas da atividade humana, e

consequentemente da gestão pública, e isso ainda foi incorporado pelas administrações, que são administrações ainda compartimentadas. Eu acho que é um percurso longo, ao contrário de muitos países, é um percurso longo no Brasil, pra entender que a cultura é transversal, pra entender que a cultura é preponderante em todas as áreas da vida, que é fundamental como elemento de pertencimento, elemento de desenvolvimento de uma identidade de um povo e por aí vai. São temas bem complexos, mas que um gestor de gestão cultural tem que ter ciência deles.

Qual a sua visão geral sobre ser gestor?

Muito do que eu terminei de falar. Pra mim é um fascínio. Adoro fazer o que eu faço. Acho extremamente importante, significativo, você conseguir, estando lá, na dianteira de uma Instituição e fazer que soe os desejos, necessidades do coletivo, porque não estou aqui realizando somente os meus sonhos, ou minhas fantasias. Estou tentando implementar, realizar aquilo que é a força de um coletivo, um coletivo formado por professores, alunos, por pais de alunos, pela comunidade. Para isso, como disse anteriormente, os conhecimentos de cultura, de gestão, os conhecimentos práticos, são necessários pra se fazer tudo isso, mas ao mesmo tempo a capacidade de dialogar com todos os atores que compõem esse grande cenário, no caso aqui o da FAMES, mas valeria pra uma outra instituição. Dialogar significa agir, fazer, realizar, mas ouvir ao mesmo tempo. Repito: não estou aqui para realizar sonhos pessoais, mas pra implementar políticas que dizem respeito a todo um agrupamento de pessoas que vive da música ou para a música e a uma sociedade pra qual a Música é algo fundamental. No cotidiano, no lazer, na vida, na existência. Então essa combinação é o grande exercício: ser líder, realizar e implementar uma série de questões

coletivas, até a capacidade de ouvir as pessoas e, ao mesmo tempo, ter uma sintonia com o Governo (porque nós somos Governo), uma sintonia com as políticas macro de um Governo. Assim é possível dialogar com ele, estar de acordo com ele e fazer com que o Governo consiga enxergar a nossa atividade como uma atividade importante e significativa. Então, o bom gestor público tal almeja esse equilíbrio, consegue assim resultados efetivos e cumpre sua missão.

Conte, por favor, fatos pontuais que marcaram seu período como gestor(a).

Há inúmeros. Vou citar dois grandes desafios, de uma lista imensa de desafios quando eu entrei aqui, que era: uma precariedade do espaço físico e a falta de um concurso público durante os últimos 20 anos. Quer dizer, há 20 anos a FAMES não tinha um concurso público para professores. Então entre a lista de desafios que eu encontrei, esses eram os dois prioritários: a reforma já conseguimos praticamente executar, estamos no final dela, foi um trabalho exaustivo, difícil, como toda reforma é, com muita gente envolvida, enfim, todo um quebra-cabeça que foi sendo montado para que ela chegasse ao final. Foi um transtorno durante muito tempo, porque numa faculdade de música, o barulho é duplamente terrível. E o concurso público. Conseguimos aprovação na Assembleia e vamos realiza-lo este ano. Então esses foram os dois grandes entraves...entraves não...desafios.. E conseguimos leva-los ate o final.

O outro desafio, como a Faculdade de Música é uma Faculdade do Estado do Espírito Santo, mantida pelo Governo do Estado do Espírito Santo, era preciso que atuasse no interior. Esse foi outro grande desafio. Criamos e ampliamos grandes projetos de extensão, o Circuito FAMES, com vários grupos da instituição se apresentando nos teatros do interior, temos 17

teatros no interior. Criamos a logística com a SEDU, pra que alunos pudessem assistir a esses grupos; um programa muito bem sucedido, com um público maciço desfrutando música de qualidade. Outro projeto, também junto com a SEDU, o FAMES nas Escolas, oferece aprendizagem coletiva da Música em 03 vertentes: corais, bandas e orquestras de violões. Atuamos hoje em 120 escolas do Estado. Ao longo desses dois anos conseguimos chegar a esse patamar, atingindo 08 mil alunos. Engajamos 101 professores pra desenvolver esse trabalho. Esse foi outro desafio imenso fazendo com que a FAMES, digamos assim, estendesse seus tentáculos pro interior do Estado e ampliando as ofertas de aprendizagem musical a outras cidades...há ainda um longo caminho pela frente, mas percorremos nesses dois anos um trecho, um trajeto significativo. Poucos Estados brasileiros têm um projeto similar desta magnitude. E por fim, a valorização do professor, o aperfeiçoamento dos instrumentos legais de gestão como o PDI, o Plano Estratégico visando a um envolvimento, pra criar cada vez mais, a um pertencimento por parte do professor e por parte do aluno. Incentivei também a formação, a criação do Centro Acadêmico, outra interlocução que acho fundamental, afinal de contas, é pra o aluno que trabalhamos, temos de ouvi-lo. Não havia até então nenhum canal institucionalizado para ouvir os alunos. Agora foi criado o Centro Acadêmico, com representações pra podermos dialogar com esse conjunto de pessoas, que repito, é a nossa razão de existência, e assim fundamentarmos melhor, aprimorarmos nossas políticas voltadas a eles.

Como você avalia sua gestão?

É sempre difícil se auto-avaliar, porque pode ficar parecendo uma coisa cabotina, um auto-elogio. Eu diria o seguinte: estou muito satisfeito com o

que eu estou fazendo. Satisfeito não quer dizer que eu fiz tudo ou faça tudo, porque nós temos limitações, não só pessoais, como institucionais. Há muita coisa que eu poderia ter feito, que eu queria ter feito e não consegui, por uma série de questões, aí voltadas para a burocracia, ou para questões orçamentárias, ou a própria máquina pública que é uma máquina pesada, mas eu estou muito satisfeito com o que eu estou fazendo, sinto que eu consegui implementar, muito daquilo que era um desejo coletivo, mas tem muito por fazer. Eu me sinto animado, com muito gás, enquanto eu estiver aqui, porque o cargo no serviço público obviamente não é pra sempre, pode acabar a qualquer momento, mas isso não me preocupa, aliás, eu comento isso como uma autoconsciência. E enquanto eu estiver aqui, eu tenho intenção de levar cabo, enfim executar o máximo possível em prol da faculdade e fazer com que essa faculdade não só valorize cada vez mais seus profissionais, mas ofereça serviços cada vez melhores a sua população.

O que teria feito diferente?

Diferente é um pouco complicado. Há um trâmite pré-estabelecido para tudo, não é só uma questão de opção, vou fazer assim ou assado. Não. O caminho é estabelecido pela lei, e pelas diretrizes do Governo. Os caminhos administrativos são esses. Se pudesse faria não diferente, mas mais rápido. Mas não se trata de uma decisão pessoal, e é preciso dialogar com muita gente, e muitos não veem a Música, não só a Música, mas a Cultura como um todo, como algo muito significativo, muito importante; é algo, como dizia Gilberto Gil, uma cerejinha do bolo. Se tiver cereja, ótimo, mas se num tiver, come-se o bolo assim mesmo. Então a Cultura ainda é vista na Administração Pública, e em muitos aspectos pela própria população, como um elementozinho sem muita importância estratégica, sem muita importância

na formação de um povo; predomina muitas vezes uma visão equivocada de se entender a Educação separada da Cultura. É curioso, as pessoas vão a rua e pedem mais educação, e a Cultura parece não compõe essa necessidade. Repito: isso está no só Poder Público, mas também na população. Está no pai do aluno, que não vê na Cultura um elemento de muita importância, muito significado, por isso uma tarefa da Gestão Cultural, é também no sentido de “espalhar ideias”. O que eu teria feito diferente? Eu teria feito tudo com mais intensidade e mais entusiasmo.

O que pode ser melhorado na Gestão nas Instituições de Ensino Superior de Música na atualidade?

Somos uma faculdade que está dentro das normas, das leis do Estado, as federais são diferentes. Também é serviço público, mas é federal e tem suas especificidades e uma Universidade tem outra dimensão, aqui é uma faculdade. Seria preciso um pouco mais de autonomia, o que pressupõe também mais responsabilidade, porque uma faculdade precisa dar respostas, tal como uma escola, dar respostas rápidas pra população e nós temos um pouco de dificuldade nesse sentido. Nós damos respostas, mas elas ainda são lentas frente à demanda pública. Vivemos na era da Informática, das redes sociais, da rapidez da informação, mas o serviço público ainda não chegou a esse patama, ainda contonua analógico. Uma faculdade está ligada à produção de conhecimento, necessita de uma agilidade, uma rapidez pra estar em sintonia com esses movimentos da Cultura de uma cidade, de um país, do mundo. E o serviço público tradicional não consegue essa rapidez, como seria necessário para uma instituição cultural e uma faculdade de música.

Acha válido que haja disciplinas sobre gestão no currículo de um Curso Superior em Música?

De gestão em si, não vejo como necessário. Mas acho importante uma disciplina, e até começamos a fazer isso aqui paralelamente na FAMES, que mostre aos alunos o mercado, a sociedade, como a sociedade está preparada para recebê-lo e como ele tem que se preparar para se inserir nessa sociedade. Não como cidadão, porque eu parto do princípio que isso ele já sabe, mas como músico. Para que aluno levante questões importantes: “estou me formando músico para quê? Eu vou fazer o quê aqui na vida, aqui no Espírito Santo? Eu vou só dar aula? Eu vou tocar em casamento? Eu vou fazer um grupo pra me apresentar? Eu vou tocar na igreja? Nada disso? O que eu vou fazer?” Falta muito conhecimento sobre esta cadeia produtiva da música e também por parte dos pais. Esse ano contratamos uma profissional, que começou a preparar os alunos para elaborar projetos, pra terem ideias de como se inserir dentro desse mercado. Porque temos aqui no CFM (Curso de Formação Musical) 400 alunos, a maioria adolescentes. Na hora de passar pro bacharelado e licenciatura, esse número cai muito. Há entre elas e os próprios pais uma visão ainda equivocada da atividade musical, da profissão do músico. E os pais não estão errados. Eles não são obrigados a saber. Vamos dar informação a eles. Vamos espalhar essas informações, vamos espalhar esses conhecimentos. A mostrar pra sociedade que há um mercado musical muito mais forte, muito mais potente aqui no Espírito Santo, um mercado que está crescendo, que está ganhando uma dimensão nacional. O Silva que se apresentou no último aniversário da FAMES está se apresentando em várias cidades do Brasil e do exterior, por exemplo, e se formou aqui em 2012. É óbvio que ele não é a regra, é a exceção, mas que pode acontecer com mais frequência. É um trabalho árduo e constante. Não

se pode resolver a curto prazo. Então voltando à pergunta, considero que a questão do mercado ou e de ideias ligadas a empreendedorismo, seriam muito mais adequadas para alunos que estão se formando em Música.

Qual é a melhor forma de se escolher um gestor: indicação ou eleição aos moldes de gestão democrática?

É difícil, porque tudo é relativo. Tanto uma coisa quanto outra dar bons e maus resultados. Às vezes uma eleição, nestes casos, pode virar ação entre amigos. Na teoria é ótimo. Considero a experiência e a capacidade técnica o item mais importante. Não só a formação acadêmica, até porque no meu caso se fosse formação acadêmica em Música eu estaria fora, estudei letras e teatro. Não acho que tenha que necessariamente ser um músico pra ser um bom gestor de uma faculdade de música, mas acho que fundamentalmente a pessoa tem que ter experiência, tem que ter compromissos, tem que ter propostas, experiência em gestão pública. É algo que o próprio Ministério de Cultura propôs para a eleição de conselheiros do Conselho Nacional de Cultura, que ele fosse eleito porque tem propostas. Não porque eu o conheço e gosto dele. Você vai fazer o que lá? Agora eu acho uma faca de dois gumes. Eu acho que tem que ser analisado com calma. Às vezes essa votação é uma pseudo-democracia.

Isso tem que ser entendido com muita clareza e que acabaram se tornando hoje muitos sindicatos no Brasil, que falavam muito da democracia, e curiosamente você olha às vezes pro Sindicato e os dirigentes estão lá há 20 anos. Que democracia é essa? Você defende democracia, mas você ocupa esse cargo há 20 anos? 20 anos na política pública já é praticamente uma ditadura. Eu acho uma excrescência um deputado ser eleito 05 vezes. Que democracia é essa? Então essa coisa, ela tem que ser relativizada. Agora

acho que isso reflete o momento histórico do Brasil, que ainda está engatinhando na democracia. É muito recente, tem só 20 anos. É algo que temos que aprender. E o Brasil é um país muito desigual. Falamos em democracia e ao mesmo tempo em cotas. Falamos em democracia e ao mesmo tempo nos ocupamos com a exclusão social. É um país *sui generis* nesse aspecto. É a 7ª economia do mundo, vai ser a 6ª, mas necessita de Bolsa Família e de uma ampla política social. É uma aprendizagem, como ser democrático, como exercer essa cidadania democrática, e ao mesmo tempo tendo bons profissionais, assumindo os cargos e proporcionando bons resultados pra sociedade. É um desafio.

Acha que o Gestor de uma Instituição de Ensino de Música deva ser um Administrador propriamente dito ou um Professor/Músico?

(foi saltada pelo motivo de por duas vezes durante a entrevista ele respondê-la no corpo de outras perguntas).

Seria gestor (a) novamente?

Não tenho dúvida nenhuma. Gosto muito do que faço. É um desafio. Quando se ocupa um cargo desse, pode-se suscitar a admiração e o reconhecimento e também críticas ferrenhas. Temos de estar preparados para tudo, sem perdemos o foco, o objetivo de nosso trabalho. Por isso o desgaste, o estresse, também compõem essa atividade, essa prática. Nunca imagino exercer essa função onde tudo fosse um mar de rosas, tivesse tudo tranquilo. Não, pra mim a questão não é essa. A questão é como você lida com isso. Faz parte da dinâmica do trabalho. E posso dizer que aprendi a lidar com isso de uma maneira muito satisfatória. Consigo dialogar, superar, reconsiderar coisas, desconsiderar outras, entender que às vezes há pessoas

que enfim, são contra tudo e.... que assim seja. Me atrai muito, sempre me atraiu muito, a tarefa de elaborar e colocar em prática políticas públicas que terão um impacto positivo na vida do cidadão. Fui durante muito anos professor, ator, tradutor e diretor de teatro, outros desafios também, diferentes, mas similares em minha formação e em minha experiência ao longo da vida. Quero continuar atuando seja na FAMES, ou em outra instituição cultural; pretendo continuar me aperfeiçoando e contribuindo com minha experiência para o desenvolvimento da atividade cultural em nosso Estado.

- Isa Virgínia Boechat Povia Maciel

Ex-Diretora Geral da FAMES



Dados pessoais (formação).

Atualmente é professor assistente da Faculdade de Música do Espírito Santo, tendo Graduação em Piano (1974) na Escola de Música do Espírito Santo e Graduação em Geografia (1970) pela Universidade Federal do Espírito Santo, UFES, Brasil. Pós-graduação pelo Conservatório (Academia de Música) Lorenzo Fernandez no Rio de Janeiro e no Conservatório Santa Marcelina, em São Paulo.

Por quanto tempo é/foi Professor de

Música?

Antes de entrar na Faculdade de Música eu era professora particular de piano, então eu acho que tenho mais de 40 anos exercendo a profissão de professora de piano. Paralelamente, dentro da faculdade, eu dei aulas de outras disciplinas, como Música de Câmara por exemplo, mas minha formação é piano e eu sou professora de piano.

Por quanto tempo é/foi Gestor de Instituição?

Eu fui eleita em 1996; na época a eleição era pelo voto direto dos alunos, dos funcionários e dos pais de alunos da então Escola de Música do Espírito Santo (ainda não era Faculdade). Fui eleita pelo voto direto e fiquei como Diretora da Faculdade nos anos de 1996, 1997 e 1998.

Tinha conhecimento prévio de gestão antes de assumir o cargo?

Dentro da Faculdade eu exerci alguns cargos de gestão. Eu fui Coordenadora do Departamento de Piano por 10 anos. Depois fui Assessora Acadêmica entre 2003 e 2006; em 2007 fui Diretora Acadêmica. Então eu tinha mais ou menos essa experiência, mas não sou formada em gestão. Eu fui aprendendo com meu trabalho.

Após assumir o cargo, buscou conhecimento técnico sobre gestão?

Em relação à Gestão, não. Eu fui aprendendo com o dia a dia da Faculdade, mas eu tinha algumas assessorias que me ajudavam muito. Havia assessoria jurídica, mas com pouca disponibilidade para a Escola de Música na época. Era exercida pela Procuradoria Geral. Diante das dificuldades, e com os problemas aparecendo, fui obrigada buscar soluções. Essa experiência aprendida no cotidiano da Direção é que me deu base para exercer minhas funções de Diretora naqueles anos.

Qual a sua visão geral sobre ser gestor?

Hoje, como estou aqui na Faculdade há 40 anos, vejo que mudou muita coisa. Na minha época não havia a exigência de um gestor profissional para ser diretor da Escola. Os Diretores eram eleitos sempre dentro do quadro de professores, e ninguém tinha experiência administrativa. Eu estou na faculdade há muito tempo, mesmo depois de aposentada desde em 1999; continuo como professora convidada, professora emérita, em designação temporária, então eu vejo que a gestão mudou muito. Acho que é necessário ter conhecimento adequado à função, pois a Escola agora com tanta visibilidade, precisa de um gestor bem preparado para isso. Eu acho importante a pessoa ter essa formação, além de gostar da música, de ser

talvez um bom músico, deve ser também uma pessoa que entenda o lado acadêmico, e tenha noção avançada de gestão. De alguns anos para cá, a nossa Faculdade tem sido dirigida por gestores que não são do quadro da Escola. Eles vêm de fora, indicados pelo Governo; então são pessoas com experiência administrativa. Eu acho isso importante. Atualmente, há opiniões que indicam uma tendência de dividir melhor as grandes responsabilidades administrativas de nossa Faculdade de Música, a de haver por exemplo um Diretor Geral e um Diretor Acadêmico. Nós temos duas assessorias acadêmicas, que funcionam muito bem, mas é importante que a Instituição tenha uma pessoa formada em Gestão mesmo, para poder dar visibilidade e desenvolver os trabalhos administrativos e representativos da Instituição.

Conte, por favor, fatos pontuais que marcaram seu período como gestor(a).

Dentro da história da Faculdade, a minha gestão foi marcada pelo descaso do Governo. Tempo de verbas escassas. Em 1997, surgiu dentro da Assembleia Legislativa, dentro do governo da época, a intenção de colocar a Faculdade de Música, a então Escola de Música, dentro do quadro da Universidade Federal do Espírito Santo. Eu e o Professor Nelson, que foi Diretor também, trabalhamos intensivamente dentro desse projeto. Projeto grande, com a UFES, de incorporar a Faculdade aos seus quadros. Mas isso não foi possível porque a Faculdade de Música é muito diferente. Nós temos cursos de Musicalização, Iniciação, CFM, e eles queriam levar só o Bacharelado. E surgiram vários problemas, dentre eles a falta de vagas dentro da UFES para concurso de professor. Foi um processo muito complicado. Então, qual foi a decisão dos políticos da época? Ou a Escola de Música ia para a UFES ou ela seria extinta. Essa foi a grande luta que tivemos

na época, sozinhos. Fizemos um grande movimento dentro e fora da Escola, com alunos, pais de alunos e a sociedade em geral para impedir seu fechamento; também foi preciso correr atrás de apoio político, pois os termos de encerramento das atividades da Escola já estavam prontos para ser assinados na Assembleia Legislativa. Antes disso, queriam me obrigar a enviar listas de professores e funcionários para serem demitidos; na época havia o interesse de demissões em alguns dos órgãos do governo. Rejeitei os pedidos e consegui apoio de meus colegas e ninguém foi demitido. Foi uma grande luta; juntamos muita gente e fomos para a Assembleia Legislativa protestar. Também fomos para a Câmara Municipal e era um grande grito em favor de nossa Escola. Muitos políticos da época acabaram sensibilizados, pois íamos aos seus gabinetes pedindo para que a Escola não fosse fechada. Afinal veio a solução política: a Escola não seria fechada e que eu não precisaria mais demitir ninguém. Foi uma luta intensa e uma grande vitória. Os meus colegas se lembram disso até hoje. Era a bandeira da época e coube a mim, hasteá-la com todo o vigor possível, mesmo na minha inexperiência como gestora. Após essa tempestade, a Escola teve excelentes momentos de crescimento. Fizemos muitos recitais, apresentações, como é feito até hoje. Para mim, lutar contra a extinção da Escola de Música foi a melhor das batalhas e, felizmente, conseguimos vencê-la.

Como você avalia sua gestão?

Eu sempre gostei muito desta Faculdade, onde comecei a dar aulas em 1972; eu estudei aqui, então eu tenho uma relação de amizade e de amor com a música e com essa Instituição. Sempre falo que a generosidade da música me trouxe lá de Minas Gerais, que é a minha terra natal, para o Espírito Santo, e eu faço parte da Faculdade; assim, mesmo aposentada, continuo

aqui, pois esta Faculdade é a minha segunda casa. Avalio como muito proveitoso o fato de que, dentro da história da Faculdade, cada um colocou um tijolinho na sua construção, e que, dentro da minha gestão, tivemos muita união. União dos pais, dos alunos, dos professores, sobretudo dentro da questão acima abordada. Então, eu avalio que foi bom, muito bom aquele período de minha gestão em que pudemos impedir a desconstrução de uma obra tão importante para Vitória, para o Estado e para o Brasil. Os meus colegas de hoje foram meus alunos de então, numa continuada expressão de vida que não para, traduzida em música de boa qualidade e na preparação de músicos e de professores de música para as escolas públicas e particulares do Espírito Santo, além de profissionais da noite e de eventos que ganham honesta e competentemente a vida com essa arte maravilhosa que é a música.

O que teria feito diferente?

Sinceramente, não sei. Na minha inexperiência, talvez eu devesse ter buscado mais apoio, mais visibilidade. Creio, entretanto, que fiz o que deveria ter feito na época. Um bom gestor não apenas direciona bem a solução dos problemas seus contemporâneos, mas tem visão de futuro e antecipa realizações. Por isso, muita coisa que hoje é uma realidade na Faculdade de Música já poderia ter sido pensada e trabalhada naquela época; da mesma forma em relação ao nosso futuro, não somente para a sobrevivência de nossa Faculdade, como foi a principal demanda de minha gestão, mas projetá-la para cima e além: pés no chão e cabeça no horizonte. Com certeza, com a experiência de hoje, eu faria muita coisa diferente, e não precisaria ficar de pires na mão mendigando verbas para luz e água, como

ocorreu na época. Na verdade, é ainda relevante, mesmo com dificuldade, fazer o que precisa ser feito.

O que pode ser melhorado na Gestão nas Instituições de Ensino Superior de Música na atualidade?

Começamos pela infraestrutura administrativa de uma escola. A estrutura física de nossa Faculdade: ampliação e qualidade da Biblioteca, incentivo governamental à pesquisa com bolsas de estudo para mestrado e doutorado de alunos que sejam interessados e competentes para isso. Eu acho que é essa questão cultural do Brasil mesmo. Da educação. Ter mais incentivo à educação, principalmente à cultura, que é uma questão bem séria no nosso país. Acho que fizemos a nossa parte. Como são agora os gestores muito mais ligados ao governo e aos políticos, poderemos progredir mais depressa na superação de problemas básicos como falta de livros e de recursos didáticos, e ter mais incentivo à pesquisa e a estudos mais avançados. Interessante também seria uma integração nacional de gestores das Faculdades de Música para partilha de experiências bem sucedidas e elaboração de planos ousados nesta área da educação geral do nosso povo.

Acha válido que haja disciplinas sobre gestão no currículo de um Curso Superior em Música?

O músico já tem que fazer muita coisa. Os currículos têm se aprimorado muito. Antigamente só havia as disciplinas ligadas à Música e o curso superior era somente o de Bacharelado, ligado à performance, que mais excluía que incluía. Hoje temos o curso de Licenciatura, criado há mais ou menos uns 10 anos. Imagino, hipoteticamente, que, se a gestão da Faculdade não fosse política, sendo seus gestores tirados do quadro interno da

Faculdade, talvez o próprio governo oferecesse aos interessados pós-graduação nessa área. Seria muito útil para a Faculdade e também para os músicos, que aprenderiam critérios valiosos em seus empreendimentos, independentemente de carreira acadêmica, administrativa ou solo. Sem dúvida é um conhecimento valioso.

Qual é a melhor forma de se escolher um gestor: indicação ou eleição nos moldes de gestão democrática?

É uma questão polêmica no nosso Estado; de uns 08 anos pra cá, os gestores são indicados pelo Governo. Eu acho que tem dado certo, como deu certo antes quando os gestores eram escolhidos dentre os professores, mesmo sem experiência específica. Então, eu acho que ainda é um período de muita adaptação. Usar o modelo de 40 anos atrás pode ser uma real dificuldade atualmente, diante da realidade do Estado e do País. Trabalhar sob a gestão de pessoas indicadas pelo governo tem dado certo, uma vez que o governo tem indicado pessoas que chegam comprometidas com a Faculdade. Por isso que digo que há muito ainda o que refletir sobre este assunto e é um longo processo, considerando que há sempre a possibilidade de não dar certo de um jeito ou de outro, e vice-versa. É importante, entretanto, não esquecer nossa história, que foi construída sob a gestão de professores, e é uma história vitoriosa. Esquecê-la é não fazer justiça ao trabalho intenso e dedicado de muitos, que não se pouparam para ver lá no alto a nossa Faculdade. Será bom manter o assunto sob constante avaliação.

Acha que o Gestor de uma Instituição de Ensino de Música deva ser um Administrador propriamente dito ou um Professor/Músico?

Pela experiência, eu acho que atualmente o administrador indicado tem dado certo. Tivemos três pessoas não ligadas à Música, mas com muita sensibilidade. Se um gestor precisa de experiência administrativa, no caso de uma faculdade de música, além da experiência, ele precisa de sensibilidade e muita cultura. Conhecer música é, certamente, importante, mas não é fundamental a um gestor. O fundamental é que ele saiba trabalhar em equipe, seja atento às suas assessorias, saiba dialogar e ouvir as questões relativas às variadas especificidades da música, áreas de trabalho, a respeito dos professores, de sua formação, das demandas internas que fazem as pessoas quererem estudar música, da variedade de alunos etc. Além disso, não se pode pretender que uma gestão resolva todos os problemas de um certo período, muito menos de períodos sucessivos, pois cada tempo tem a sua demanda especial. Uma faculdade é uma constante construção. Marcará positivamente seu tempo aquele gestor que souber manter a faculdade preparada para a gestão seguinte, sucessivamente.

Seria gestor (a) novamente?

Como eu estou na FAMES há muitos anos, de vez em quando alguém me pergunta: “Isa, você vai ser a próxima Diretora? Você quer voltar?” Não, eu não seria. Eu já dei minha contribuição; adoro a sala de aula e hoje sou professora de Música de Câmara, que é uma disciplina que me preenche, de que eu gosto muito. Respondendo enfaticamente a sua pergunta: não, eu não aceitaria mais ser gestora da Faculdade de Música do Espírito Santo. Minha missão agora é usufruir da generosidade da Música.

- Nelson Gonçalves Pereira Filho

Ex-Diretor Geral da FAMES



Dados pessoais (formação).

Possui graduação em Licenciatura em música pelo Conservatório Brasileiro de Música, no Rio de Janeiro (1988). Mestrado na PUC-SP, na área de Comunicação e Semiótica, com Habilitação para Música. Atualmente é professor da Escola de Música do Espírito Santo.

Por quanto tempo é/foi Professor de Música?

Aproximadamente 30 anos...31 anos, oficialmente, dentro das escolas.

Por quanto tempo é/foi Gestor de Instituição?

Da FAMES em si, aproximadamente 02 anos eu estive na frente da FAMES.

Tinha conhecimento prévio de gestão antes de assumir o cargo?

Eu estive em Teresina em 1982, quando eu tive a oportunidade de lá montar o curso oficial de Violão Clássico, e nesse período eu assumi por algum tempo a gestão, estive a frente de gestão, não diretamente ligado à direção. E em algumas Escolas particulares em Vitória.

Após assumir o cargo, buscou conhecimento técnico sobre gestão?

Procurei sim, mas antes mesmo de eu ter assumido esse cargo, eu tinha falado (em off) que eu sou sindicalista até hoje e fiz alguns trabalhos de gestão dentro do sindicato. De gestão de empresas, escolas, de gestão do serviço público.

Qual a sua visão geral sobre ser gestor?

Hoje, além de ele ter uma vocação, ele precisa ser um técnico e antes de tudo saber se relacionar com as pessoas. Eu acho que o grande *goal* do gestor é essa máquina na mão e as pessoas, as engrenagens trabalhando nessas máquinas, que são as pessoas em si. Então o gestor que consegue na mão, ou seja, o controle, a conversa, a qualidade pra lidar com as pessoas, ele tem grande probabilidade de se tornar um bom gestor.

Conte, por favor, fatos pontuais que marcaram seu período como gestor(a).

Eu estive afrente da FAMES de 99 a 2001. Foi o período que eu entrei. Uma das coisas que a gente costuma pontuar são as coisas ou muito felizes ou muito tristes. E uma das coisas infelizes que eu posso pontuar nessa gestão foi a grande dificuldade. A FAMES é uma autarquia, uma autarquia independente, porém nós temos um vínculo com a Secretaria de Educação, no caso, aqui com a gente, a SEDU, que é onde nós estamos vinculados. E a FAMES, mais que nunca, vivia engessada, por essa secretaria. E mais que nunca, os secretários tinham um poderio muito grande sobre a Instituição. E poderio institucional inclusive financeiro. A FAMES tem uma dotação que hoje, na minha época não era, mas que hoje está beirando os 09 milhões de reais por ano. Essa dotação é pra tudo: folha de pagamento, manutenção, tudo mais. Na minha época era bem mais modesto, eu não me lembro números agora, mas essa dotação, hoje eu vejo que o Diretor tem nas mãos. Ele com essa dotação ele pode exercer seu poder como gestor. E na época não. Nós precisávamos pedir ao Secretário, que era o chefe direto. Com isso, aí eu falo dessa infelicidade, dessa tristeza, é que tinha uma barganha muito política, muito enjoada em cima disso. Os secretários às vezes seguravam esse orçamento e não nos dava com tanta facilidade, mesmo sabendo das

dificuldades que a gente tinha, quer dizer, a gente ia levando isso nas maiores dificuldades, maiores dificuldades mesmo. Pra comprar material, pra comprar computadores, folhas, papel, essas coisas básicas. Até na manutenção mesmo de água e coisas assim. A gente ia com essa dificuldade, mas no final, aparecia o Secretário, oferecendo pra dar uma parte desses recursos e em troca a gente mandaria parte dos nossos recursos pra eles. Então, isso aí foi pontual, porque logo de primeira eu tive uma decepção muito grande com isso aí. Cheguei a discutir com o Secretário por conta disso, porque foi uma decepção pra mim. Você ter que fazer esse tipo de coisa, como professor, você como agente público, tendo que enfrentar esse tipo de coisa. Mas, é assim mesmo...é o Brasil...

Como fato feliz, nós fizemos a transição, de década e de século, nós fizemos a transição de 1999 para 2000. Então, nós mudamos uma década, e pra nós isso foi muito positivo. Outro fator positivo é que eu sempre estive na cabeça, na mente, eu pensava o seguinte: um curso de música, ele não pode ser só tradicional, como sempre foi. Aqui no Brasil algumas escolas ainda mantêm isso. Então o foco aqui era a gente tentar fazer uma escola em que as pessoas que saíssem daqui saíssem como profissionais. E não como muito esbarram. Por exemplo, hoje, ainda hoje, num curso de bacharelado, eu mesmo sofri isso na pele quando eu me formei. No dia que me formei, eu saí, fui procurar lugar pra trabalhar e me deparei com um bar, um restaurante. Eu precisava tocar. Eu fui tocar. A música que eu tocava era clássica e não agradava ninguém e nesse período eu fui obrigado a voltar a estudar e entrei novamente numa outra escola e procurei uma das melhores escolas no Rio na época, que era a Rio Música, e entrei de corpo e alma na Música Popular e Improvisação, essa coisa toda. Porque eu tava meio perdido no mercado. E quando eu tava na direção, eu tinha esse

pensamento: a gente precisa fazer um curso onde as pessoas se inserem no mercado naturalmente sem precisar esbarrar, nem dar com os burros n'água como foi no meu caso. E um grande momento foi esse, que eu coloquei aqui, ofereci aqui alguns cursos de instrumento popular, como cavaquinho, como violão popular e pandeiros, essas coisas assim. E tive em alguns pontos a rejeição por parte do Colegiado da Escola, da Faculdade e de alguns colegas, que às vezes, viam chegar um cavaquinho e desrespeitavam completamente. Mas, isso foi uma grande alegria, porque de lá pra cá evoluímos muito. E outro ponto, foi ter feito com a UFES uma sacada maravilhosa. Ter feito um curso híbrido, entre uma instituição e outra, uma instituição estadual e outra federal. Estipulando, estabelecemos um curso...chamam sanduíche isso, em que se oferecia uma parte teórica na UFES e uma parte instrumental na FAMES e fizemos e foi um super curso. Fizemos alguma coisa moderna, porque sentamos juntos na época com o Prof. Marcos Moraes, sentamos, buscamos pelo Brasil os melhores currículos e tentamos fazer desse curso um curso modelo. E fizemos isso, e formamos várias pessoas, capacitamos várias pessoas pra inserir no mercado, um mercado que há pouco tempo viria a se tornar obrigatório, que é o ensino da música nas escolas de 1º e 2º grau. Então esses pontos foram alguns pontos alegres, que muito nos alegrou.

Como você avalia sua gestão?

Eu diria que foi uma gestão razoável, boa e ótima, eu diria razoável. Razoável por quê? Pela vivência, pela experiência, pela época que foi também, porque hoje a gente já tem mais noção das coisas e hoje nós temos também o MEC, que passa o tempo todo nos observando. Antes de mais nada, o MEC aponta onde estão os erros, por onde é o caminho, coisas que não tínhamos na

época. Hoje também, uma coisa mais profissional na música, não tem aquela de música é vagabundo, isso não existe mais. Hoje os próprios pais incentivam para que o filho faça música, a sociedade tem uma visão diferente da época que eu entrei, e isso tudo dificultava, era tudo entrave. E nessa parte burocrática a gente enfrentava, o Brasil é um estado Burocrático e nessa época era transição e a gente tinha acabado recente a ditadura...recente porque acabou em 1989 e a gente ainda tava num período dos primeiros governantes que tinham sido eleitos por eleições próprias. Mas mesmo assim até hoje a gente ainda tem um entrave burocrático no Brasil fabuloso e isso atrapalha a vida e pela própria experiência pessoal mesmo. Então eu diria que a gente com os erros e as experiências a gente vai se aperfeiçoando. Então eu diria que foi razoável. Não diria que foi ruim, porque nós tivemos grande êxito naquilo que fizemos também. Como falei, esse curso de licenciatura, se naquela época não tivéssemos feito esse curso de licenciatura, nós correríamos o sério risco de estar passando por momentos difíceis agora. Então aquele curso, ele salvou praticamente a FAMES. E tem outra coisa, ele tornou a FAMES uma faculdade de fato. Porque a partir do momento em que entrarem esses alunos, eles passaram a conviver dentro das salas, conviver em grupo na Faculdade, passavam o dia inteiro na Faculdade e isso deu aquele cheirinho, aquele sabor de faculdade e nós tivemos bastante êxito. Então por isso que eu acho que foi razoável.

O que teria feito diferente?

Alguns pontos eu teria feito diferente. A principal lição que eu tirei foi a seguinte: pra você ser gestor, em momento algum você pode ser ou estar sozinho. É necessário que esteja um corpo experiente também. É preciso que você tenha pessoas ao seu lado, ao seu redor, que entendam de tudo da vida

pública, isso é fundamental. Porque as pessoas que entendem da vida pública, elas sabem, elas te orientam. O gestor que se isola é um gestor que está fadado ao fracasso. Não foi o meu caso, eu não me isolei. Mas eu não tinha, naquele momento, muito com quem contar. Porque as pessoas ou eram também inexperientes, as pessoas que estavam dentro da própria instituição, e as pessoas de fora, hoje a gente tem clara essa visão, os técnicos, as pessoas técnicas de fora, elas custam caro. Por isso que essas pessoas procuram a iniciativa privada, porque pelos entraves burocráticos, é difícil o Estado bancar um técnico, bancar uma pessoa dessa. Na época, eu falei da dificuldade que a gente tinha com dotação, pra gente conseguir manter professores, na minha época nós conseguimos 16 DTs, professores DTs pra algumas áreas. Pra se ver a diferença, hoje a gente tem 110. Olha a diferença! Então cargos comissionados, na minha época eu tinha 03. E é impossível com 03 cargos comissionados, porque você precisa de alguém da área jurídica, você vai contratar um advogado, um bom advogado, como você vai pagar 02, 03 cargos oferecendo salários hoje de 02 mil reais. Você não consegue um bom profissional. Os profissionais custam caro. Você precisa de alguém pro acadêmico, alguém pra te assessorar academicamente. Então nós não tínhamos. A gente tinha que buscar dentro da própria faculdade. E dentro da própria faculdade o que eu tinha? Professores com às vezes muito menos experiência que eu e que não tinham conhecimento da máquina pública. E isso dificultou bastante. Isso eu faria diferente. Hoje por exemplo, com essa máquina que eu tenho, com esse recurso que nós temos. Uma coisa muito importante é que agora o Estado começou a perceber que se você tem uma instituição, você tem que manter a instituição com os melhores profissionais possíveis, senão por que você quer uma instituição? E essa questão por várias vezes eu tive de frente não

só da secretaria, mas com o próprio governador e falava disso. Olha é preciso ter profissionais, já que querem manter, ser mantenedora de uma instituição estadual com tamanha relevância, hoje completando 60 anos, então era necessário que tivesse esse aporte, mas nós não tínhamos. Então nesse aspecto eu falo que hoje eu teria uma visão completamente diferente, porque eu tenho certeza que eu teria outros profissionais na mão, então a gente teria condições seguras pra fazer uma boa gestão.

O que pode ser melhorado na Gestão nas Instituições de Ensino Superior de Música na atualidade?

Olha, não só na Gestão de Instituições de Música. Eu acho que hoje a gestão é um tema fundamental pra todas as nossas atividades. Pra começar, nós somos gestores de nossas casas, porque se nós formos maus gestores da nossa própria casa, se nós gastamos mal na nossa casa, se nós não conseguimos conduzir com nossos filhos que haja uma repartição de tarefas, que todas contribuam para ter um lar seguro, se a gente conseguir fazer isso, aí começou a ter uma boa gestão dentro de casa, onde você normalmente é o líder. Então a gestão a gente já começa dentro de casa, durante toda a nossa vida. A gente até nos casarmos, até nos formarmos, a gente passa a ter essa experiência vendo como nossos pais foram gestores diante da gente. Como nossos professores foram gestores pra gente, como os diretores da nossa escola foram gestores pra gente. Até a gente chega o ponto em que nós fazemos a gestão das nossas vidas. Então não é só nas escolas, é com todas as áreas. Até como você vai conduzir seu tempo de estudo no instrumento, como você vai conduzir seu tempo de estudo no mestrado, se você não tiver uma boa gestão do tempo, da qualidade do que você está fazendo, da qualidade do que você está lendo, se você não tem uma boa

escolha, e isso parte de gestão, você está fadado ao fracasso. Então a gestão sempre faz parte da nossa vida. Por isso eu acho que a gestão deve ser uma disciplina que a gente não precisasse aprender lá nos cursos superiores. A gente já poderia estar inserindo isso nos nossos currículos desde o 1º grau e tudo mais. Aí algum educador vai falar assim: “ah, mas está em forma de outra disciplina. ” Mas não. Não é a mesma coisa. Talvez nas escolas particulares, nas melhores escolas brasileiras particulares, elas têm isso nos currículos, elas dão a noção exata pro aluno, eu já vi algumas escolas fazendo isso, elas dão pro aluno a exata noção de que ele tem que chegar no horário certo, de que ele tem que cuidar do escaninho, que ele não pode fazer xixi na tampa do vaso, aí sim você está falando que isso aí é o lar, vocês tem que tratar bem, você vão passar mais de 05, 06, 10 anos nessa escola. Isso é gestão clara, você direcionar e compartilhar com os alunos todos. Fora isso, não temos. Aí a gente só vai aprender gestão quando você tem a oportunidade de entrar num sindicato, que aí o sindicato vai te passar isso, ou você vai entrar em algum curso específico, mas dentro da Escola a gente não vê isso. Então eu acho que é fundamental que a gente tivesse essa noção.

Acha válido que haja disciplinas sobre gestão no currículo de um Curso Superior em Música?

Eu não acho que seria só válido não, acho que seria obrigatório. Uma pessoa que passa 8h por dia estudando instrumento, como nós passamos, não vai ter condições, sem ter tido contato com um departamento pessoal, sem nunca saber como esse dinheiro vai pro INSS, pra aposentadoria, você, não tem condições de ser um gestor. O gestor precisa ter o mínimo de conhecimento sobre a máquina pública, porque senão não vai pra frente.

Não tem como você conseguir fazer isso. De duas coisas: ou você tem uma boa equipe e você só assina papéis, aí você passa a gestão pra outras pessoas, na verdade, você assina papel, assume aquele poder de gestor, mas não faz nada só, ou você é ludibriado e pode até incorrer em alguns erros que a máquina oferece. Entrar em alguma coisa errada que venha a causar improbidade e é o que a gente mais vê hoje em dia. O tanto de prefeitos das cidades que estão sendo processados por improbidade administrativa é uma barbaridade. Em razão de que? Em razão de que a maioria que entra é analfabeto, mal lê, mal sabe o que é uma máquina administrativa, entra na máquina administrativa e quebra a cara, comete uma porção de erros, se veste com um monte de gente errada em volta e acaba se dando mal. Isso na mesma situação eu comparo nas escolas. A própria Escola de Música. Você tem que conhecer a máquina, você tem que conhecer as pessoas, você tem que ter um relacionamento. Hoje, mesmo com o computador, o advento das grandes mídias, mas ainda assim o relacionamento humano é o que mais faz com que as pessoas tenham problemas. Se você tiver um bom relacionamento pessoal, por isso que hoje existem cursos nessa área, chove, não especificamente música, mas ele aprende a lidar com as pessoas, com as diferenças, e aprender a lidar com as diferenças é importantíssimo. E uma pessoa que não está habilitada com isso e passa 8h por dia, um exemplo de um músico, que passa 8h estudando seu instrumento em casa, entre quatro paredes e de repente se vê tendo que gerenciar uma empresa. Aí pega uma empresa, e por menor que seja essa pessoa, tem um departamento pessoal, porque vai precisar de contratar e como você vai contratar se você num sabe, num tem um profissional pra te falar, você num sabe a escolha de um bom profissional. Como você vai saber entender a folha de pagamento? Se precisar de colocar alguém pra fora, como você lida com as pessoas? Você

num pode ser chefe, você num pode ficar mandando, você tem que ter todo carinho com a pessoa. Porque esse relacionamento permeia a relação entre humanos. Então isso é fundamental. Então eu acho, na minha opinião, que deveria ser obrigatório, que deveria ter uma disciplina que, hoje o MEC, ele tem uma gama de disciplinas que realmente enche a carga. Ela por si só enche a carga. Normalmente a gente tem uma carga horária quase extrapolando os limites, mas é uma faculdade. Então, com faculdade, algumas coisas têm que ser necessário. Por exemplo, se você não tem um curso de empreendedorismo, você está faltando alguma coisa. Tem que ter esse curso de empreendedorismo. Junto com o curso de empreendedorismo tem que ter o curso de gestão. Uma coisa puxa a outra. Por quê? Porque o profissional tem que sair daqui e esbarrar com o mercado e ele tem que estar pronto pra esse mercado. Não precisar chegar lá fora e ter que retomar por conta de algumas disciplinas. Então eu acho que seria muito bem-vinda e na minha opinião teria que ser obrigatória.

Qual é a melhor forma de se escolher um gestor: indicação ou eleição aos moldes de gestão democrática?

Vou dizer no nosso caso aqui. Na minha opinião, ainda não seria por eleições. Talvez fosse aos moldes das Universidades, fosse um bom molde. Dentro de uma lista, lá no caso, tríplice, é escolhido pelo Ministro da Educação. Eu ainda acho uma boa escolha. Por que não por escolha direta? Porque a escolha direta você pode ser um bom profissional, você pode ser simpático e pode ser eleito pela sua simpatia, sua bondade, por isso tudo. Pelo seu companheirismo como professor. Não pela sua competência como gestor e as pessoas desconhecem isso. E aí o que acontece? Você vai ser um ótimo profissional e daqui a pouquinho você está sendo um péssimo

profissional, as pessoas vão te olhar com outro olhar, porque de cara você tem que mexer com as pessoas e aí tem a grande dificuldade. No nosso caso, como somos uma autarquia estadual, eu acho que ainda o melhor ponto, o melhor caminho seria o que está acontecendo. Não comigo. Eu fui eleito, na minha época, e foi uma ótima eleição que ela teve. Fui eleito na época com 650 votos a 40 votos. Quer dizer, foi quase 90%, 90 e pancada por cento. Eu obtive isso aí porque as pessoas já sabiam que eu militava dentro de um contexto de sindicato, eu já tinha, eu fazia parte de tudo quanto era comissão da escola, inclusive do colegiado da escola, no caso a congregação. Então as pessoas sabiam, eu fui coordenador de departamento, então as pessoas já sabiam, já conheciam e por isso que eu consegui. Mas aí vem um grande problema que eu acho: a distância que eu tive do Secretário. Poxa, o secretário certa vez me deixou esperando quase seis horas. Fiquei esperando pra ser recebido pelo secretário. Isso é uma falta de escrúpulos, uma falta de respeito com um profissional, de um diretor...o Secretário deixar esperando um diretor por seis horas pra ser recebido. E aí passou 15min. Isso foi uma falta de respeito muito grande. Se vê que ele também tinha problema de gestão. Um advogado na época. E nesses moldes que está a escola está com uma coisa que eu sempre quis. Na minha gestão, eu já tinha dado o modelo como exemplo. Apesar de ser indicação, o cargo maior agora ficou sendo o seguinte: a direção da escola, que é um cargo basicamente político. Esse Diretor da Escola tem uma representatividade dentro da sociedade, ele representa a escola socialmente e junto ao Governo, ou seja, ele tem um trâmite direto com o Secretário, com o Governador, porque ele é um cargo do Governador; e mais dois cargos que aqui a gente chama de assessoria, assessoria acadêmica e a outra...esqueci a outra. Então essas duas assessorias são as principais assessorias, são elas que dirigem a escola na

verdade. O diretor representa, mas a parte interna é desses profissionais, que são profissionais da casa, que conhecem o assunto, não o departamento pessoal, não o departamento jurídico, mas conhece toda a tramitação da escola. E casa bem isso. Por quê? O gestor, hoje o diretor, representa a escola, tem contato direto, tudo o que ele precisa ele vai direto ao Governador, ao Secretário e toda a máquina administrativa ele tem acesso direto e faz o aporte da escola com a parte administrativa e vice-versa, do Governo para com ele. E ao mesmo tempo ele faz o aporte da escola com esses dois administradores da escola, que são as duas administrações acadêmicas, que são responsáveis sim, pela gestão da escola. Eu acho sim, esse um bom modelo. Eu acho que se não for uma escola, por exemplo a escola pública, talvez eu teria uma outra opinião, não pensei ainda no caso. Porque a escola pública, a de 2º grau, por exemplo, que está suspenso esses negócios de direção por um tempo e tem uns professores que nas últimas greves têm pleiteado isso, eleição direta para diretor...eu não sei se caberia nisso o gestor de fora, porque são muitas escolas, teria que se ter muitos cargos comissionados e pouca gente dentro da própria escola. Mas aí, mas uma vez eu reitero. O que poderíamos fazer é seguinte: dentro da instituição, da escola, formar primeiro em gestão, ou seja, numa disciplina específica de gestão, pra formar esses professores que tenham interesse na direção da escola e aí sim partir para uma eleição escolar. Mas no nosso caso, como nós somos uma autarquia estadual, aqui se gerencia uma dotação que beira aos 09 milhões, fica difícil. Eu gosto desse modelo assim. Um modelo que aproxima a gente do Governo e ao mesmo tempo tem duas pessoas que dentro da escola que tem a visão da Escola que possam fazer isso.

Acha que o Gestor de uma Instituição de Ensino de Música deva ser um Administrador propriamente dito ou um Professor/Músico?

Ele pode ser até um professor músico, desde que passe por um treinamento. E esse treinamento não é um treinamento de um dia pro outro. É coisa de anos. Pra esses professores a gente poderia fazer isso, um curso, de um ano, seria um curso e tanto com você estudando dá pra colocar umas seis a dez disciplinas aí, propriamente de gestão, como complemento. Curso complementar na área de gestão. Exatamente pra esses professores terem essa visão de como funciona, aí dentro desses cursos mostraria tudo. A instituição, a carcaça, a caveira, toda a raiz da instituição. Inclusive pra nós também, mesmo as pessoas que estão nesse modelo, as pessoas que vão ocupar os cargos administrativos, acadêmicos, eu acho, na minha opinião, que essas pessoas deveriam passar por um treinamento. Daí sim, daí você escolhe. Por isso que esses cursos deveriam ser pensados e até dado ao nosso diretor essa sugestão desses cursos, para preparar os professores pra isso, pra esse curso de gestão. Pra quem tiver interessado, muita gente não tem interesse, mas quem tiver interessado fizesse o curso, talvez a gente tivesse uma outra visão bem melhor. Essa é a maneira que eu penso.

Seria gestor (a) novamente?

É sempre um desafio. Você, a gente passa por uns períodos assim...eu tive grandes decepções, mas também tive grandes conquistas. E você não pode ficar muito alheio à vida política, não pode. Eu até já tentei me esconder, nessas decepções e me colocar uma proteção na minha frente como: olha eu não vou ser mais, não quero mais saber...mas isso não existe. Porque enquanto você é um funcionário, enquanto você está na ativa, a gente tem um papel fundamental politicamente. Você não pode fugir da sua

responsabilidade como professor. E como professor, como cidadão, eu acho fundamental, um papel fundamental de estar na frente de tudo, na frente de tudo mesmo, não importa. Eu hoje falo que estou com um espírito renovado, apesar da idade, apesar de quase já estar me aposentando, eu num procuro, eu num penso nisso não. Quando eu vejo esses protestos, foi um protesto sadio, protesto com reivindicação, que procede, eu dou todo o meu apoio. Não tenho a menor vergonha de sair na rua com cartaz, porque eu acho que a gente tem que fazer esse tipo de coisa. Eu não tenho vergonha, há poucos dias nós tivemos o nosso plano de cargos aprovado, um plano que nós não participamos, aí eu fui pra Assembleia e junto com a Comissão de Educação eu expus isso lá durante duas horas pra comissão e pra todo mundo que queria ouvir do Governo, expus a minha ideia e falei claramente: “nós não precisamos ter medo, até porque nós somos funcionários de carreira”. Eu não posso temer. A Instituição não me pertence. A Instituição pertence ao povo capixaba, ao Governo cabe a gerência, mas ao Estado. Então como professor, como cidadão, eu não posso me omitir, eu tenho que falar disso abertamente, sem medo. Eu não tenho medo de ser colocado pra fora, não tenho medo que as pessoas fiquem com raiva e por isso mesmo eu não posso me esconder atrás disso que eu falei, das decepções. Porque tem hora que a gente pensa: “puxa vida, eu vou largar isso tudo de banda e vou voltar a ser só um funcionário público”. Mas se você estiver fazendo isso você tá renegando, querendo dar continuidade a um processo que vem desde 1500 no Brasil. Não. A gente precisa mudar. Hoje, eu assumiria? Talvez eu pensasse duas vezes. Mas se fosse necessário, assim que como quando eu fui, foi necessário. Eu não fui por vontade própria não, eu fui porque ninguém queria ser no momento e eu assumi uma batata muito quente. Então, hoje eu veria: não errei muito como

gestor, embora pouca prática, não errei muito. Então, se eu pensasse agora, estou num outro momento, talvez eu pensasse. Mas eu não posso deixar de assumir. Se precisasse assumir as minhas responsabilidades como professor e como cidadão, não resta dúvida, assumiria sim.

- Paulo Henrique Avidos Pelissari

Diretor Geral da FAMES



Dados pessoais (sexo, formação)

Formado em Jornalismo e Direito. Coursou Eletrotécnica na antiga Escola Técnica Federal do Espírito Santo - ETFES (atual IFES) entre 1980 a 1983 e três anos de Engenharia Elétrica na Universidade Federal do Espírito Santo - UFES (1985 a 1988). Coursou Comunicação Social, com ênfase em Jornalismo na Universidade Federal do Espírito Santo - UFES durante os anos de 1988 a 1993, tendo atuado como repórter da TV Assembleia Legislativa entre os anos de 2000 à 2004. Coursou Direito na Faculdade de Direito de Vitória – FDV durante os anos de 1998 à 2003. Pós-graduado em Direito Civil pela AVM Faculdade Integrada. Atuou como advogado nas áreas de Direito Constitucional, Administrativo e Civil no período de 2005 à 2014. É Auditor do

Estado de carreira, da área de Direito, desde 2005, tendo atuado na Secretaria de Estado de Controle e Transparência (antiga Auditoria Geral do Estado) e participado de diversos trabalhos de Auditoria nos órgãos da Administração Direta e Indireta do Estado do Espírito Santo. Atuou como Assessor de Gabinete da Secretária de Estado de Controle e Transparência desde 2010 até 2014. Na SECONT, participou dos seguintes cursos de aperfeiçoamento: Responsabilidade e Processo no TCU; Licitações e Contratos com Ênfase na Jurisprudência do TCU; I Curso de Atualização e Aperfeiçoamento dos Procuradores do Estado do Espírito Santo. Participou, ainda, dos seguintes encontros: XXVI Congresso Brasileiro de Direito Administrativo, I Encontro Capixaba de Direito do Estado; II Encontro Capixaba de Direito do Estado e IV Encontro Capixaba de Direito do Estado.

Por quanto tempo é/foi Professor de Música?

Fui professor particular de música por 5 anos (1998-2003).

Por quanto tempo é/foi Gestor de Instituição?

Sou Diretor Geral da FAMES desde janeiro de 2015.

Tinha conhecimento prévio de gestão antes de assumir o cargo?

Como sou Auditor do Estado de carreira, tinha conhecimento da gestão do ponto de vista do controle interno, ou seja, do outro lado da moeda, na atividade de fiscalização da gestão, o que dá um bom conhecimento técnico, mas nenhum conhecimento prático.

Após assumir o cargo, buscou conhecimento técnico sobre gestão?

A minha formação jurídica já me dá o conhecimento técnico necessário para a gestão em autarquias. Precisei apenas estudar um pouco mais sobre o meio acadêmico para conhecer as peculiaridades de uma instituição de ensino.

Qual a sua visão geral sobre ser gestor?

Sempre procuro pautar meus atos pelo princípio da legalidade e eficiência da Administração Pública. Acho que um bom gestor público deve procurar atingir os objetivos para os quais o órgão/entidade foi criado com o melhor custo/benefício possível para a sociedade.

Conte, por favor, fatos pontuais que marcaram seu período como gestor (a).

Acho que o que mais marcou minha experiência inicial na FAMES foi a necessidade de redução do pessoal administrativo em 20% do quantitativo, conforme decreto publicado pelo Governador em 05/01/2015. Assim, tivemos que realizar as mesmas tarefas com menos pessoas e, consequentemente, com mais eficiência.

Como você avalia sua gestão?

Acho que minha gestão está muito no início ainda, mas posso dizer que, até agora, tomei as decisões corretas.

O que teria feito diferente?

Talvez me arrependo de ter exonerado um servidor ou outro.

O que pode ser melhorado na Gestão nas Instituições de Ensino Superior de Música na atualidade?

Acho que o principal aspecto a ser considerado é o atingimento dos fins para os quais a instituição foi criada. Se for uma instituição que tem o curso de licenciatura é essencial que a instituição forme professores de qualidade. Se for uma instituição que tenha o bacharelado de instrumentos é necessário que forme músicos de qualidade, como é o caso da FAMES que tem os dois.

Acha válido que haja disciplinas sobre gestão no currículo de um Curso Superior em Música?

Não acho necessário. Acho que o músico que quiser ser gestor poderá se aprofundar em um curso fora da grade curricular de música, que já é muito extensa.

Qual é a melhor forma de se escolher um gestor: indicação ou eleição aos moldes de gestão democrática?

Acho que a nomeação (indicação) pelo Governador é o melhor modo para se escolher o gestor porque a democracia já foi garantida na eleição do governante. As decisões políticas dele (escolha do secretariado e dirigentes) devem ser avaliadas pela sociedade, que terá chance de não o eleger novamente.

Acha que o Gestor de uma Instituição de Ensino de Música deva ser um Administrador propriamente dito ou um Professor/Músico?

Acho que deve ser um bom gestor, independentemente da profissão. O perfil de um administrador pode ser bom para a área meio e desastroso para a área fim. O perfil de um professor/músico pode ser o oposto. Se puder ter um profissional que transite bem pelas duas áreas é o ideal, sem esquecer-se da área jurídica, mas, o essencial mesmo é que o profissional tenha conhecimento técnico geral, bom senso e esteja disposto a encarar os desafios da gestão pública.

Seria gestor (a) novamente?

Sim, estou gostando da experiência.

APÊNDICE C – MAPEAMENTO DE RESPOSTA DOS QUESTIONÁRIOS

UFES

PROFESSOR 1

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2				X	
3		X			
4			X		
5				X	
6				X	
7		X			
8					X
9					X
10		X			
PARCIAL	(0) x5	(4) x4	(1) x3	(3) x2	(2) x1
		16	3	6	2
TOTAL	27				

PROFESSOR 2

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2			X		
3		X			
4		X			
5			X		
6		X			
7			X		
8			X		
9			X		
10			X		
PARCIAL	(0) x5	(4) x4	(6) x3	(0) x2	(0) x1

	0	16	18	0	0
TOTAL	34				

PROFESSOR 3

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1			X		
2				X	
3				X	
4					X
5					X
6					X
7			X		
8					X
9					X
10					X
PARCIAL	(0) x5	(0) x4	(2) x3	(2) x2	(6) x1
	0	0	6	4	6
TOTAL	16				

PROFESSOR 4

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2			X		
3		X			
4			X		
5			X		
6		X			
7			X		
8					X
9				X	
10		X			

PARCIAL	(0) x5	(4) x4	(4) x3	(1) x2	(1) x1
	0	16	12	2	1
TOTAL	31				

PROFESSOR 5

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1			X		
2			X		
3			X		
4				X	
5			X		
6		X			
7			X		
8			X		
9				X	
10		X			
PARCIAL	(0) x5	(2) x4	(6) x3	(2) x2	(0) x1
	0	8	18	4	0
TOTAL	30				

PROFESSOR 6

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1	X				
2				X	
3				X	
4		X			
5				X	
6				X	
7		X			
8					X
9				X	

10				X	
PARCIAL	(1) x5	(2) x4	(0) x3	(6) x2	(1) x1
	5	8	0	12	1
TOTAL	26				

FAMES

PROFESSOR 1

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2		X			
3			X		
4		X			
5			X		
6		X			
7		X			
8				X	
9				X	
10		X			
PARCIAL	(0) x5	(6) x4	(2) x3	(2) x2	(0) x1
	0	24	6	2	0
TOTAL	32				

PROFESSOR 2

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1			X		
2			X		
3			X		
4			X		
5				X	
6		X			
7			X		
8					X
9				X	
10		X			
PARCIAL	(0) x5	(2) x4	(5) x3	(2) x2	(1) x1

	0	8	15	4	1
TOTAL	28				

PROFESSOR 3

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1			X		
2	-----	-----	-----	-----	-----
3	X				
4		X			
5					X
6					X
7	-----	-----	-----	-----	-----
8	X				
9					X
10		X			
PARCIAL	(2) x5	(2) x4	(1) x3	(0) x2	(3) x1
	10	8	3	0	3
TOTAL	24				

PROFESSOR 4

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2			X		
3		X			
4		X			
5		X			
6	X				
7	X				
8			X		
9		X			
10	X				

PARCIAL	(3) x5	(5) x4	(2) x3	(0) x2	(0) x1
	15	20	6	0	0
TOTAL	41				

PROFESSOR 5

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1			X		
2			X		
3		X			
4		X			
5		X			
6			X		
7		X			
8			X		
9					X
10		X			
PARCIAL	(0) x5	(5) x4	(4) x3	(0) x2	(1) x1
	0	20	12	0	1
TOTAL	33				

PROFESSOR 6

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2		X			
3			X		
4		X			
5			X		
6			X		
7		X			
8				X	
9				X	

10		X			
PARCIAL	(0) x5	(5) x4	(3) x3	(2) x2	(0) x1
	0	20	9	4	0
TOTAL	33				

PROFESSOR 7

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2					X
3			X		
4			X		
5					X
6			X		
7		X			
8					X
9			X		
10				X	
PARCIAL	(0) x5	(2) x4	(4) x3	(1) x2	(3) x1
	0	8	12	2	3
TOTAL	25				

PROFESSOR 8

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1			X		
2				X	
3		X			
4		X			
5			X		
6		X			
7		X			
8					X

9			X		
10		X			
PARCIAL	(0) x5	(5) x4	(3) x3	(1) x2	(1) x1
	0	20	9	2	1
TOTAL	32				

PROFESSOR 9

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1	X				
2		X			
3				X	
4					X
5			X		
6		X			
7		X			
8					X
9					X
10		X			
PARCIAL	(1) x5	(4) x4	(1) x3	(1) x2	(3) x1
	5	16	3	2	3
TOTAL	29				

PROFESSOR 10

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2	X				
3			X		
4			X		
5					X
6				X	
7		X			

8				X	
9			X		
10		X			
PARCIAL	(1) x5	(3) x4	(3) x3	(2) x2	(1) x1
	5	12	9	4	1
TOTAL	31				

PROFESSOR 11

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2		X			
3	X				
4		X			
5			X		
6					X
7		X			
8				X	
9					X
10		X			
PARCIAL	(1) x5	(5) x4	(1) x3	(1) x2	(2) x1
	5	20	3	2	2
TOTAL	32				

PROFESSOR 12

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2		X			
3		X			
4				X	
5					X
6			X		

7	X				
8					X
9					X
10					X
PARCIAL	(1) x5	(3) x4	(1) x3	(1) x2	(4) x1
	5	12	3	1	4
TOTAL	25				

PROFESSOR 13

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1	X				
2			X		
3		X			
4	X				
5				X	
6		X			
7		X			
8					X
9				X	
10					X
PARCIAL	(2) x5	(3) x4	(1) x3	(2) x2	(2) x1
	10	12	3	4	2
TOTAL	31				

PROFESSOR 14

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2		X			
3		X			
4		X			
5				X	

6		X			
7		X			
8		X			
9			X		
10		X			
PARCIAL	(0) x5	(8) x4	(1) x3	(1) x2	(0) x1
	0	32	3	2	0
TOTAL	37				

PROFESSOR 15

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1			X		
2		X			
3			X		
4			X		
5			X		
6		X			
7			X		
8			X		
9			X		
10		X			
PARCIAL	(0) x5	(3) x4	(7) x3	(0) x2	(0) x1
	0	12	21	0	0
TOTAL	33				

PROFESSOR 16

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2			X		
3		X			
4				X	

5				X	
6					X
7		X			
8				X	
9					X
10				X	
PARCIAL	(0) x5	(3) x4	(1) x3	(4) x2	(2) x1
	0	12	3	8	2
TOTAL	25				

PROFESSOR 17

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1				X	
2			X		
3			X		
4			X		
5			X		
6				X	
7			X		
8				X	
9				X	
10				X	
PARCIAL	(0) x5	(0) x4	(5) x3	(5) x2	(0) x1
	0	0	15	10	0
TOTAL	25				

PROFESSOR 18

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1	X				
2		X			
3		X			

4		X			
5			X		
6		X			
7			X		
8					X
9					X
10		X			
PARCIAL	(1) x5	(5) x4	(2) x3	(0) x2	(2) x1
	5	20	6	0	2
TOTAL	33				

PROFESSOR 19

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1	X				
2		X			
3	X				
4		X			
5		X			
6		X			
7	X				
8	X				
9			X		
10	X				
PARCIAL	(5) x5	(4) x4	(1) x3	(0) x2	(0) x1
	25	16	3	0	0
TOTAL	44				

PROFESSOR 20

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1	X				
2		X			

3		X			
4		X			
5		X			
6	X				
7		X			
8				X	
9			X		
10		X			
PARCIAL	(2) x5	(6) x4	(1) x3	(1) x2	(0) x1
	10	24	3	2	0
TOTAL	39				

PROFESSOR 21

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1			X		
2	X				
3			X		
4		X			
5		X			
6	X				
7	X				
8	X				
9				X	
10		X			
PARCIAL	(4) x5	(3) x4	(2) x3	(1) x2	(0) x1
	20	12	6	2	0
TOTAL	40				

PROFESSOR 22

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			

2	X				
3	X				
4	X				
5			X		
6		X			
7	X				
8					X
9					X
10					X
PARCIAL	(4) x5	(2) x4	(1) x3	(0) x2	(3) x1
	20	8	3	0	3
TOTAL	34				

PROFESSOR 23

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2	X				
3		X			
4			X		
5			X		
6		X			
7		X			
8			X		
9				X	
10			X		
PARCIAL	(1) x5	(4) x4	(4) x3	(1) x2	(0) x1
	5	16	12	2	0
TOTAL	35				

PROFESSOR 24

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1	X				
2	X				
3		X			
4		X			
5		X			
6		X			
7	X				
8			X		
9					X
10	X				
PARCIAL	(4) x5	(4) x4	(1) x3	(0) x2	(1) x1
	20	16	3	0	1
TOTAL	40				

PROFESSOR 25

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2			X		
3			X		
4				X	
5				X	
6			X		
7			X		
8				X	
9				X	
10		X			
PARCIAL	(0) x5	(2) x4	(4) x3	(4) x2	(0) x1
	0	8	12	8	0
TOTAL	28				

PROFESSOR 26

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1	X				
2	X				
3		X			
4		X			
5				X	
6				X	
7		X			
8			X		
9					X
10		X			
PARCIAL	(2) x5	(4) x4	(1) x3	(2) x2	(1) x1
	10	16	3	4	1
TOTAL	34				

PROFESSOR 27

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2		X			
3		X			
4	X				
5		X			
6	X				
7		X			
8			X		
9			X		
10		X			
PARCIAL	(2) x5	(6) x4	(2) x3	(0) x2	(0) x1
	10	24	6	0	0
TOTAL	40				

PROFESSOR 28

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1			X		
2					X
3					X
4				X	
5					X
6					X
7		X			
8					X
9					X
10				X	
PARCIAL	(0) x5	(1) x4	(1) x3	(2) x2	(6) x1
	0	4	3	4	6
TOTAL	17				

PROFESSOR 29

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6		X			
7		X			
8			X		
9					X
10	X				
PARCIAL	(6) x5	(2) x4	(1) x3	(0) x2	(1) x1
	30	8	3	0	1
TOTAL	42				

PROFESSOR 30

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1	X				
2	X				
3	X				
4		X			
5			X		
6		X			
7	X				
8			X		
9			X		
10		X			
PARCIAL	(4) x5	(3) x4	(3) x3	(0) x2	(0) x1
	20	12	9	0	0
TOTAL	41				

PROFESSOR 31

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2			X		
3				X	
4			X		
5				X	
6			X		
7				X	
8					X
9					X
10		X			
PARCIAL	(0) x5	(2) x4	(3) x3	(3) x2	(2) x1
	0	8	9	6	2
TOTAL	25				

PROFESSOR 32

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1	X				
2			X		
3	X				
4		X			
5			X		
6	X				
7	X				
8					X
9			X		
10		X			
PARCIAL	(4) x5	(2) x4	(3) x3	(0) x2	(1) x1
	20	8	9	0	1
TOTAL	38				

PROFESSOR 33

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2	X				
3		X			
4		X			
5			X		
6		X			
7		X			
8				X	
9				X	
10			X		
PARCIAL	(1) x5	(5) x4	(2) x3	(2) x2	(0) x1
	5	20	6	4	0
TOTAL	35				

PROFESSOR 34

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2	X				
3		X			
4	X				
5		X			
6	X				
7		X			
8					X
9			X		
10		X			
PARCIAL	(3) x5	(5) x4	(1) x3	(0) x2	(1) x1
	15	20	3	0	1
TOTAL	39				

PROFESSOR 35

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2	X				
3			X		
4			X		
5			X		
6				X	
7		X			
8			X		
9				X	
10				X	
PARCIAL	(1) x5	(2) x4	(4) x3	(3) x2	(0) x1
	5	8	12	6	0
TOTAL	31				

PROFESSOR 36

QUESTÃO	RESPOSTA				
	++	+	+/-	-	--
1		X			
2			X		
3	X				
4		X			
5		X			
6	X				
7		X			
8			X		
9		X			
10		X			
PARCIAL	(2) x5	(6) x4	(2) x3	(0) x2	(0) x1
	10	24	6	0	0
TOTAL	40				

APÊNDICE D - RELATO DE OBSERVAÇÃO

UFES

17/08 - Segunda-feira, 8h30

Chegando na UFES, 8h30, a primeira coisa com que me deparei é uma faixa enorme que anunciava a greve dos técnicos-administrativos, parte importante da gestão do DTAM, e decerto seriam observados neste processo de pesquisa de campo.

Chegando ao CEMUNI V, local no qual está a Secretaria do DTAM, encontrei as funcionárias do administrativo, Jessyca e Mayara, trabalhando normalmente (depois descobri que as mesmas não aderiram à greve por serem novas no setor).

O período em que realizei as observações, 17 a 19 de agosto de 2015, era complicado, em motivo da realização do XXV Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Música (ANPPOM) na própria UFES, fato que só descobri na chegada ao local. Então, tanto a UFES-Música, quanto a FAMES estaria envolvida nesse evento, no entanto, a Chefe de Departamento, a principal pessoa escolhida para que a rotina administrativa fosse observada, não estaria no evento, o que me propiciou observar seus atos ao gerir o DTAM.

Ao analisar mudanças que precisavam ser feitas no sistema (segundo a mesma, praticamente tudo se resolve através de um sistema interno no computador), os professores que comandavam do evento da ANPPOM eram recebidos por ela, para sanar dúvidas, quanto ao cancelamento de aulas, impressão de material.

No tempo observado nesse dia, é claro, havia a correria de um evento que acontecia naquele local e os últimos detalhes eram revisados, porém a Chefe

de Departamento a todos recebia e dialogava. Dava alguns recados que havia esquecido de fazer e lembrava de que precisava repassá-los adiante.

Acabava que mesmo da minha parte “não participando”, ela se sentava e comentava algumas coisas da difícil missão de comandar um Departamento tão plural. Descreveu que grande parte dos seus problemas são com a dificuldade de alguns profissionais de raciocinar coletivamente, com a prestação geral de serviços (que para redução de custos da Universidade foram terceirizados, como a limpeza e reparos) e cumprimento de prazos, pois o calendário administrativo do MEC é diferente do calendário acadêmico, e conscientizar os professores dessas diferenças gera um grande esforço.

Como não possui autonomia financeira, inclusive precisou ter medidas impopulares na ajuda à realização do Congresso da ANPPOM por momentos, pois os professores do evento pediam papel e impressão nas impressoras do local, mas a professora alegou que não poderia ceder, pois comprometeria o montante para o resto do ano. A única ajuda que poderia dar seria mediante o comprometimento por escrito de ressarcimento do material usado. Tudo solucionado depois.

Por fim, como se não fosse pouca coisa, ainda houve um problema com uns cães de rua que circulavam no campus, do lado de fora da sala do Departamento. Ao ver um cão que estava dentro de um carro, houve uma briga e o cão do carro pulou do veículo, partindo para cima da matilha. Até nisso a Chefia teve de intervir, para aconselhar o dono do cão de raça sobre os procedimentos de portar animais no campus.

18/08 - Terça-feira, 8h45

Nesse dia mais coisas corriqueiras de cotidiano aconteceram. Coisas que, segundo o próprio pessoal do Departamento, são as que acontecem no dia-a-dia. No entanto, quase tudo girou em torno do Congresso de Música.

O primeiro caso gira em torno dos controles de ar condicionado. Um aparente problema de controle dos controles (com o perdão da redundância), que ao serem emprestados para as salas do congresso, não se sabiam mais onde estavam. Um simples problema de mecanismo de controle. Tudo isso se desencadeou pela constatação de que um dos controles não tinha pilha para repor e não havia dinheiro para repor as pilhas. Ao perceber que eu tinha presenciado tal cena, a Chefia prontamente se dispôs a explicar o sistema financeiro a que se submete o Departamento.

O Departamento não administra dinheiro propriamente. Existem épocas específicas do ano para envio de pedido de material de consumo e permanente. Fora dessas épocas, qualquer bem é difícil de se adquirir. E ainda há o agravante que itens como pilhas entram e saem da lista de consumo de acordo com o tempo.

Outras coisas comuns no cotidiano aconteceram como estudantes pedindo referência bibliográficas (que na verdade podia ter sido solicitada no Colegiado), também como o cortador de grama trabalhando e gerando barulho ao pé da sala, e aparentemente não se sabe quem faz essa escala (provavelmente a Prefeitura Universitária), pois há inclusive uma queixa que durante as férias os mesmos não aparecem para cumprir o serviço, vindo aleatoriamente durante o período letivo e pelo barulho atrapalhando aulas dos professores.

Em relação ao evento, pode-se ver um alinhamento da utilização de materiais do Departamento, pois como foi citado a questão da compra de materiais é difícil, então uma utilização mal programada agora pode levar à falta no resto do período. A acordo de reposição desse material pelo evento é importante para o restante do período. Professores vinham apresentar palestrantes do evento à Chefia de Departamento, formalidades.

No período da tarde aconteceria uma reunião para definição curricular do curso de artes para uma visita técnica do MEC, porém eu não participei.

Tanto na UFES quanto na FAMES não foi dito diretamente para que eu não participasse de reuniões dos gestores, mas ficou meio que subentendido no discurso, o que é amplamente compreensível. Imagino como você chamar seu amigo para passar o dia em sua casa, mas acaba acontecendo um problema e precisa acontecer uma reunião de família, e o amigo está lá. São reuniões decisórias, nas quais acontecem rugas, exaltações, discordâncias que efetivamente não se queira mostrar.

19/08 - Quarta-feira, 8h30

A Chefia ainda não tinha chegado ao prédio, mas mesmo assim, alunos ainda desinformados batiam na porta do DTAM para dúvidas de aula em relação ao Congresso (que começara há dois dias). O Departamento afirmou, desde o primeiro dia, que existe um procedimento padrão de orientação nesses casos de avisos. Os professores avisam sobre qualquer assunto nos fins de aula e os alunos ainda recebem e-mails cadastrados com esses avisos. Mesmo assim, muitos alunos perdidos em busca de informações.

Foi entregue no dia 19, o jornal de circulação livre da UFES. E consta matéria sobre o Congresso, que já acontece desde dia 17. Talvez sendo entregue dia

17, algum desinformado ainda conseguisse participar do Congresso da ANPPOM. O que me chamou atenção no jornal foi uma matéria sobre o PDI 2015/2019 da UFES. Entre os objetivos desejados da área administrativas, consta melhorar os processos, ponto percebido no trabalho, principalmente pelas entrevistas.

Percebi também que apesar do aval do Departamento sobre compartilhamento de material com o evento, algumas coisas passam sem ser notadas e precisam ser arrumadas de última hora, como giz, pincel, que correm no problema já informado da verba e compra de consumo. Agora, uma suposição: se algo falha e o evento não consegue repor o que foi combinado? Imagino como funcionaria o resto do semestre. Imprevistos sempre acontecem, e geralmente, por mais que se tente cobrir tudo, um ou outro esquecimento. Isso é normal e até esperado dentro da rotina de gestão, principalmente com o volume de situações a se resolver. Entretanto, o que mais uma vez notei é que mesmo com essas necessidades e a boa vontade do DTAM em ajudar o evento, não existia procedimento de controle de quem pedia, quem pegava, quanto pegava. Nenhum procedimento de controle.

Durante o tempo que estive lá, também presenciei uma reunião de orientação de TCC entre professora-orientadora e aluno, e um professor vinculado ao evento organizando planilhas e fichas relacionadas ao CNPq.

Achei que apesar do pouco tempo (3 dias) pude observar o que acontece no dia-a-dia do Departamento (menos o cerne das reuniões). Os próprios me confidenciaram que apesar de serem dias atípicos por conta do evento, é mais ou menos isso mesmo que acontece geralmente.

FAMES

17/08 - Segunda-feira, 14h

Apresentando-me, estive em alguns dos setores das tomadas de decisão da FAMES. O Diretor em alguns momentos participou de reuniões importantes nas quais não entrei, porém pude perceber nos vários setores como os processos acontecem.

Apesar de a FAMES também estar envolvida com a ANPPOM, foi possível também acompanhar vários fatos pontuais interessantes, e como na UFES, mesmo tentando me manter mais quieto, anotando, sempre se direcionavam a mim e contavam sobre o que eles chamam na instituição de “*day by day*”, o cotidiano.

O que ficou notório é que a Assessoria Acadêmica e Administrativa concentra os processos, de todos os tipos. Contratos, convênios, estruturas, compras, troca de carga horária, execução de *masterclasses*, viagens e diárias. Tudo. Passa para o Gabinete, que organiza os processos para o Diretor.

E se tudo de processo passa pelas Assessorias, todas as decisões passam pela caneta do diretor. Todas. Seja acadêmica ou administrativa, tudo passa pela autorização do Diretor Geral. Ele é o marco decisório definitivo. Pilhas circulavam de lá pra cá entre as salas esperando por aval ou com a decisão tomada do Diretor.

Pôde-se verificar que a gestão é setorizada, segmentada, porém todas as áreas dialogam. O financeiro não interfere diretamente no RH, que não interfere no Acadêmico, mas todos dialogam para detecção de problemas,

existem vários setores que em outras entidades funcionariam juntos, aqui são setorizadas. E tudo chega até a Assessoria, e vai ao Diretor.

Notei também uma certa queixa de pessoas da Administração em relação aos professores efetivos e DTs. Hoje há mais DTs que efetivos. Houve dificuldade com uma recente exigência de demissão de funcionários e serviços foram remanejados, estudantes trocados de turmas, turmas de professores. Há um volume enorme de processos internos diários e apesar de ter um sistema de informática próprio que auxilia, a ausência de mais profissionais sobrecarrega outros. Pude ver um funcionário saindo do Gabinete com mais uma pilha de pastas de processos para redirecionar aos outros setores, com a resposta do Diretor sobre assuntos.

Presenciei e foi-me confirmado por uma funcionária que há um certo atropelo de hierarquia para algumas questões. Estudantes que deveriam repassar dúvidas a professores e coordenadores de curso, passam por eles e buscam essas informações na Assessoria Acadêmica. Professores que poderiam obter determinadas informações que são de conhecimento do coordenador de curso, frequentemente fazem um *by-pass* e vão direto à Assessoria Acadêmica, como dúvidas de reposição de aula, e da liberação dos professores à ANPPOM. A decisão tinha sido dada aos coordenadores de curso e mesmo assim os professores vinham à Assessoria tirar a dúvida se estariam ou não liberados. Os assessores os fizeram retornar, pois quem obtinha a resposta eram os coordenadores.

18/08 - Terça-feira, 13h50

A Assessora Acadêmica retornou de férias e me chamou para conversar. Confirmou muitas coisas do que foi observado no dia anterior e explicou

avanços acadêmicos da FAMES, como da posição da Assessoria Acadêmica em relação ao Diretor Geral. Mostrou apostilas e livros e a relação da FAMES e o MEC e o Conselho Estadual de Educação.

Uma pequena problemática foi o pedido de acesso ao novo PDI 2015/2019 ao site da FAMES, tarefa que tinha sido designado antes das férias da Assessora, e não foi feita em razão da necessidade de atualização de todo o site.

Voltando ao caso da relação Diretor e Assessoria, uma ótima definição apareceu. O Diretor decide tudo, exceto em relação à gestão acadêmica, na qual ele tem um voto entre vários no Conselho Acadêmico, no qual ele é presidente. Ele sim resolve administrativamente tudo, pois de fato e de direito, é ordenador de despesa.

Houve um retorno maciço de instrumentos vindo de um projeto externo da FAMES. Uma empresa veio com seus funcionários carregamento materiais instrumentais belíssimos e variados, tendo por observadora a recepcionista, que fazia o controle. Repassou o controle aos órgãos internos. Esse caso revelou um problema de espaço físico, que acaba sendo insuficiente, e foi ainda sustentado pelos alunos que procuravam salas para estudos e ensaios e não havia. Conversando depois descobri da gestão que os estudantes acabam por pedir autorização para estudar aos sábados e feriados.

Coisas corriqueiras como ausência de professores (estudantes que não consultaram os coordenadores de curso sobre os professores na ANPPOM) e dúvidas de todos os tipos aconteceram também, apesar do fluxo baixo de alunos.

Dando uma volta pelo prédio, pude perceber a setorização do serviço pela disposição das salas. Diferente das Universidades Federais, a FAMES tem seu funcionamento em si só, independente e de certa forma autônomo. Estão assim dispostas: recepção, secretaria, protocolo, Assessoria Acadêmica,

Assessoria de Comunicação, Direção Geral, Relações Humanas, Orçamentos e Finanças, Assessoria Jurídica, Assessoria de Planejamento, cada um com sua função bem dividida.

19/08 - Quarta-feira, 13h50

O Diretor da FAMES nesses dias não pôde me atender prontamente, pois esteve participando de um extenso rol de reuniões. No entanto, pude observar como funciona a engrenagem, mesmo sem sua presença física. Ele participou nesse meio tempo de três dias de reunião sobre Grupos Oficiais da FAMES (grupos musicais que saem para tocar em eventos, alguns até do próprio Governo), reunião com a Secult (com a qual a FAMES tem parceria para projeto), reunião de secretariado (a FAMES como autarquia tem sua cadeira na reunião de secretariado de governo e o Diretor da FAMES participa), reuniões sobre a tramitação do concurso suspenso para professor efetivo da FAMES, junto ao Tribunal de Justiça e Ministério Público. Quando o mesmo chegou na FAMES nesse dia, ainda o vi receber um representante do 38º Batalhão da Polícia Militar. Listando todas essas reuniões, vi que nenhum desses assuntos é de cunho estritamente acadêmico, o que pode reforçar o colocado de que ele é a cabeça administrativa da Instituição (ordenador de despesa), porém no acadêmico depende do Conselho, no qual é Diretor e tem direito a um voto, para que as coisas aconteçam.

Com isso consegui enxergar, pela tipologia de reuniões que o Diretor participou que, no caso da FAMES, é bom que o cargo seja indicado, pois sendo colocado lá pelo governador, tem trânsito político, o que facilita nas negociações para obtenção de benesses à Instituição.

Durante o tempo que estive na Instituição nesse dia, percebi um trato não tão eficiente de abordagem do pessoal da Secretaria (uma estagiária) aos alunos para checagem de recebimento da carteirinha. Um tanto quanto indiferente. O método talvez precisasse ser revisto. O fato de se entregar a carteirinha deixou à mostra a questionamentos sobre o funcionamento da carteirinha por outros funcionários. Questionaram a utilização de catraca na FAMES, pois não há mecanismo de controle da entrada de alunos, pois muitos esquecem a carteirinha, além de o custo anual ser elevado para a produção da mesma. Talvez seja interessante levar à gestão esses aspectos para otimização desse processo.

Um fato importante é que o marketing percorreu os corredores anunciando a criação de um Instagram para a divulgação de eventos e rotina da FAMES, pedindo para os alunos aderirem.

Encerro com a chegada do Diretor após as reuniões. Aí pude pelo menos presenciar uma negociação do mesmo com um funcionário da administração acerca de pedidos de investimentos maiores na música, em instrumentos e mais fomento aos grupos musicais. O diretor explicou que o Governo baixou um decreto limitando os gastos a 100mil reais e que a FAMES já tinha gastado cerca de 11 em obras estruturais com os telhados. Então, com isso a Faculdade possui 89 milhões para gastos, e desse montante, ele precisa realizar uma obra para construção de uma cantina e refeitório que foi solicitada pelo ministério público, que ainda não está orçada, então fazer qualquer gasto sem ter noção de quanto se gastará nessa obra é tiro no pé.

Foi o resumo do que faz um gestor. Preciso. Só esses minutos valeram a observação nos três dias de FAMES.

**APÊNDICE E – DOCUMENTOS AUTORIZAÇÃO DE
PESQUISA FAMES**

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO

TEMA DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DA REALIDADE DA GESTÃO DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM MÚSICA NA CIDADE DE VITÓRIA/ES.
MESTRANDO: MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO
ORIENTADORA: PROFª DRª TELMA BONIFÁCIO DOS SANTOS REINALDO

SOLICITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA À GESTÃO DA ESCOLA

Ilmo. Sr (a) Prof Paulo Henrique Avidos Pelissari,

MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO, professor, vem mui respeitosamente solicitar a V. Sª. permissão para realizar a pesquisa de campo neste departamento que culminará com sua dissertação de mestrado realizado no Instituto Politécnico do Porto, no Porto – Portugal, sob a orientação da Profª Drª Telma Bonifácio dos Santos Reinaldo.

Tal pesquisa envolve entrevistas com os gestores e aplicação de questionário aos professores, além de observações de campo e consulta a documentos oficiais da entidade.

Certo de sua atenção e disponibilidade, agradece.

Parauapebas – PA, 20 / 05 / 2015.


MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO


Izabelle Ribeiro Guedes
Chefe de Gabinete
Nº Func.: 3010201 - FAMES

**PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO ENTRE O
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO - IPP
E
O INSTITUTO LUSÓFONO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR - ILUSES**

O **Instituto Politécnico do Porto**, pessoa coletiva n.º 503606251, com sede na Rua Dr. Roberto Frias, n.º 712, 4200-072, Porto, Portugal, neste ato representado por Maria do Rosário Gambôa Lopes de Carvalho, na qualidade de presidente, doravante designado por **IPP**;

e o **Instituto Lusófono de Educação Superior - ILUSES**, pessoa jurídica n.º 09.077.993/0001-74, com sede na Rua Projetada, Quadra B, n.º 09, Jordoá. CEP 65.042-500 São Luís, Maranhão, neste ato representado pelo seu Diretor Presidente, Professor Dr. Walter Souza Borges, doravante designado por **ILUSES**.

Consideram que as Instituições têm afinidades que resultam não apenas da língua e da cultura comuns, mas também da sua natureza de estabelecimentos de ensino.

Atendendo a que as Partes pretendem reconhecer e aprofundar laços pedagógicos e científicos em todas as áreas da sua atividade, no âmbito de um princípio geral de fraternidade académica, que deve unir todas as escolas do género, tendo presente em todas as suas relações académicas o ideal de fomentar a amizade entre as Instituições congénere.

É celebrado o presente Protocolo de Cooperação, através do qual os respectivos estabelecimentos de ensino se comprometem a:

- A. Organizar em co-participação cursos livres, cursos de especialização, seminários e outras ações de formação, promovendo o acesso dos membros do corpo académico (docente e discente) das suas instituições.
- B. No desenvolvimento das tarefas acima mencionadas, serão privilegiadas as deslocações ao Brasil de Professores do IPP para aí participarem em seminários curriculares e outras de mútuo interesse.
- C. Promover o intercâmbio de Docentes, no âmbito de cursos de graduação e pós-graduação.
- D. Promover o intercâmbio de estudantes, designadamente através do reconhecimento da preparação académica obtida em qualquer um dos países, sem prejuízo das regras legais acerca do reconhecimento de habilitações estrangeiras.

*Autuizado!
Recb do IPP
26/05/15*

aprovado
Izabelle Ribeiro Guedes
Chefe de Gabinete
N.º Func.: 3010201 - FAMES

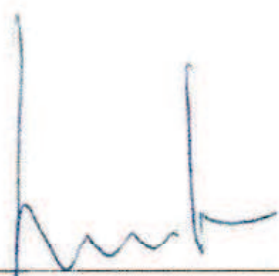
- E. Facilitar o acesso de membros do corpo académico a todas as organizações escolares que sejam da responsabilidade de uma das instituições.
- F. Organizar o intercâmbio sistemático de informações com relevo académico ou cultural, bem como de publicações científicas e culturais.
- G. Partilhar experiências no âmbito dos serviços prestados à Comunidade.

O cumprimento deste Protocolo efetuar-se-á através de acções consensualmente acordadas, expressas, nomeadamente, em documentos autónomos ou protocolos adicionais.

Este Protocolo entrará em vigor na data da sua assinatura e vigorará por tempo indeterminado, salvo denúncia escrita, com a antecedência de 3 meses, por qualquer das Partes.

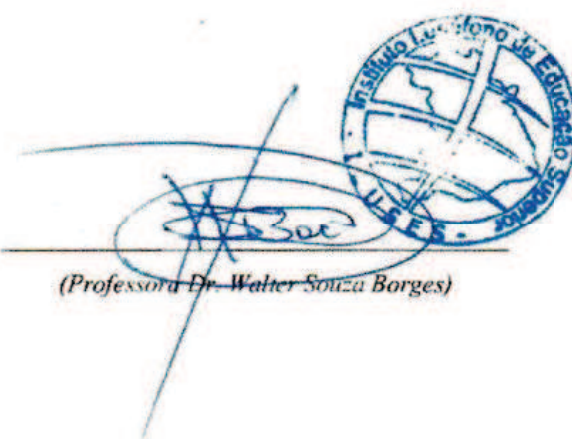
Assinado no Porto, aos 23 dias do mês de outubro de 2014, em duas vias de igual teor e forma.

**Instituto Politécnico do Porto
(IPP)**



(Professora Doutora Maria do Rosário Gambôa Lopes
de Carvalho)

**Instituto Lusófono de Educação Superior
(ILUSES)**



(Professora Dr. Walter Souza Borges)


Izabelle Ribeiro Guedes
Chefe de Gabinete
Nº Func.: 3010201 - FAMES

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO

TEMA DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DA REALIDADE DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM MÚSICA NA CIDADE DE VITÓRIA/ES.
MESTRANDO: MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO
ORIENTADORA: PROF^a DR^a TELMA BONIFÁCIO DOS SANTOS REINALDO

SOLICITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA AOS PROFESSORES

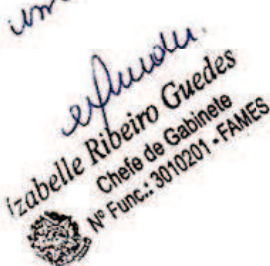
Caro(a) Professor(a),

Mario Sergio Alves Duarte Carneiro, professor, vem *mui* respeitosamente solicitar a V. S^a. que se disponibilize a responder um questionário que contribuirá para a conclusão de dissertação de mestrado realizado no Instituto Politécnico do Porto, no Porto – Portugal, sob a orientação da Prof^a Dr^a Telma Bonifácio dos Santos Reinaldo.

Certo de sua atenção e disponibilidade, agradece.

Parauapebas – PA, 27 / 05 / 2015.


MARIO SÉRGIO ALVES DUARTE CARNEIRO

Recebido em 27/05/2015
autorizado!

Isabelle Ribeiro Guedes
Chefe de Gabinete
Nº Func.: 3010201 - FAMES

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO

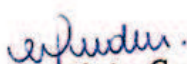
TEMA DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DA REALIDADE DA GESTÃO DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM MÚSICA NA CIDADE DE VITÓRIA/ES.
MESTRANDO: MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO
ORIENTADORA: PROF^a DR^a TELMA BONIFÁCIO DOS SANTOS REINALDO

CONFIRMAÇÃO DE REALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTO DE OBSERVAÇÃO NA
ESCOLA

Eu,

Venho atestar que o mestrando MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO,
professor, esteve em nossa instituição, onde realizou a pesquisa de campo neste
departamento que culminará com sua dissertação de mestrado realizado no Instituto
Politécnico do Porto, no Porto – Portugal, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Telma
Bonifácio dos Santos Reinaldo.

Vitória – ES, 17 / 08 / 2015.


Izabelle Ribeiro Guedes
Chefe de Gabinete
Nº Func.: 3010201 - FAMES


INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO

TEMA DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DA REALIDADE DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM MÚSICA NA CIDADE DE VITÓRIAS.
MESTRANDO: MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO
ORIENTADORA: PROF^a DR^a TELMA BONIFÁCIO DOS SANTOS REINALDO

CONFIRMAÇÃO DE REALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTO DE OBSERVAÇÃO NA ESCOLA

Eu,

Venho atestar que o mestrando MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO, professor, esteve em nossa instituição, onde realizou a pesquisa de campo neste departamento que culminará com sua dissertação de mestrado realizado no Instituto Politécnico do Porto, no Porto – Portugal, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Telma Bonifácio dos Santos Reinaldo.


Izabelle Ribeiro Guedes
Chefe de Gabinete
Nº Func.: 3010201 - FAMES

Vitória – ES, 18 / 08 / 2015.

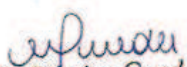
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO

TEMA DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DA REALIDADE DA GESTÃO DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM MÚSICA NA CIDADE DE VITÓRIAS.
MESTRANDO: MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO
ORIENTADORA: PROF.^a DR.^a TELMA BONIFÁCIO DOS SANTOS REINALDO

CONFIRMAÇÃO DE REALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTO DE OBSERVAÇÃO NA
ESCOLA

Eu,

Venho atestar que o mestrando MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO,
professor, esteve em nossa instituição, onde realizou a pesquisa de campo neste
departamento que culminará com sua dissertação de mestrado realizado no Instituto
Politécnico do Porto, no Porto – Portugal, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Telma
Bonifácio dos Santos Reinaldo.


Izabelle Ribeiro Guedes
Chefe de Gabinete
Nº Func.: 3010201 - FAMES

Vitória – ES, 19 / 08 / 2015.

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO

TEMA DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DA REALIDADE DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM MÚSICA NA CIDADE DE VITÓRIA/ES.
MESTRANDO: MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO
ORIENTADORA: PROFª DRª TELMA BONIFÁCIO DOS SANTOS REINALDO

SOLICITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA AOS PROFESSORES

Caro Professor Paulo Henrique Pelissari,

Mario Sergio Alves Duarte Carneiro, professor, vem *mui* respeitosamente solicitar a V. Sª. que se disponibilize a conceder uma entrevista que contribuirá para a conclusão de sua dissertação de mestrado realizado no Instituto Politécnico do Porto, no Porto – Portugal, sob a orientação da Profª Drª Telma Bonifácio dos Santos Reinaldo; tal como divulgar no trabalho respostas concedidas, com referência a seu nome.

Certo de sua atenção e disponibilidade, agradece.

Parauapebas – PA, 27 / 05 / 2015.


MARIO SÉRGIO ALVES DUARTE CARNEIRO

*Autouzado e disponibilizado.
Recebido em 27/05/15
afmendes*
Izabelle Ribeiro Guedes
Chefe de Gabinete
Nº Func.: 3010201 - FAMES



Mario Alves <mariosadc@gmail.com>

Revisão e aprovação de entrevista para trabalho de mestrado.

Erlon José Paschoal <erlonpaschoal@uol.com.br>
15:49

6 de outubro de 2015

Para: Mario Alves <mariosadc@gmail.com>

Sim. Boa sorte.

Em 06/10/2015 15:08, Mario Alves <mariosadc@gmail.com> escreveu:

Com a entrevista revisada, tenho sua autorização para utilização no trabalho de mestrado?

Att, Mario

Em 6 de outubro de 2015 10:07, <erlonpaschoal@uol.com.br> escreveu:

Segue a entrevista revisada, Mário. Fiz uma revisão geral, por isso não assinalei.

Abraços

Erlon José Paschoal
Secretário Executivo
Secretaria Municipal de Cultura de Vitória
Rua Treze de Maio, 45 3ª Centro Vitória ES
27 31322076 / 999885923
ejpaschoal@correio1.vitoria.es.gov.br
<https://www.facebook.com/erlonpaschoal>

De: mariosadc@gmail.com

Enviada: Segunda-feira, 5 de Outubro de 2015 14:46

Para: erlonpaschoal@uol.com.br

Assunto: Revisão e aprovação de entrevista para trabalho de mestrado.

Boa tarde, Prof. Erlon.

Segue a transcrição para revisão e aprovação.

Caso haja algo a mudar ou retirar, sinalize em outra cor ou sublinhado.

Depois, peço por favor que mande no email autorizando a utilização do conteúdo, se assim o Sr desejar e puder.

Desde já agradeço pela disponibilidade e auxílio.

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO

TEMA DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DA REALIDADE DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM MÚSICA NA CIDADE DE VITÓRIAS.
MESTRANDO: MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO
ORIENTADORA: PROFª DRª TELMA BONIFÁCIO DOS SANTOS REINALDO

SOLICITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA AOS PROFESSORES

Caro Professor Nelson Gonçalves,

Mario Sergio Alves Duarte Carneiro, professor, vem *mui* respeitosamente solicitar a V. Sª. que se disponibilize a conceder uma entrevista que contribuirá para a conclusão de sua dissertação de mestrado realizado no Instituto Politécnico do Porto, no Porto – Portugal, sob a orientação da Profª Drª Telma Bonifácio dos Santos Reinaldo; tal como divulgar no trabalho respostas concedidas, com referência a seu nome.

Certo de sua atenção e disponibilidade, agradece.

Parauapebas – PA, 27 / 05 / 2015.



MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO

*Autuizado e disponibilizado
Recebido em 27/05/15
ufpa*

Izabelle Ribeiro Guedes
Chefe de Gabinete
Nº Func.: 3010201 - FAMES



Mario Alves <mariosadc@gmail.com>

Aprovação Entrevista Mestrado

Nelson Gonçalves Pereira Filho <ng.pereira@yahoo.com.br>
19:40

30 de setembro de 2015

Responder a: Nelson Gonçalves Pereira Filho <ng.pereira@yahoo.com.br>
Para: Mario Alves <mariosadc@gmail.com>

Sim, total Mario. Grande abraço!

Em Quarta-feira, 30 de Setembro de 2015 8:49, Mario Alves <mariosadc@gmail.com> escreveu:

Acrescentando o detalhe, tenho sua aprovação para divulgação do conteúdo, professor?

Grande abraço.
Obrigado pela enorme ajuda.

Att,
Mario

Em 29 de setembro de 2015 20:45, Nelson Gonçalves Pereira
Filho <ng.pereira@yahoo.com.br> escreveu:

Oi Mario, legal a data que fiquei a frente como diretor foi de 1999 a fevereiro de 2001. Um ano e pouco. Acho que ficou boa a entrevista. Grande abraço!

Em Terça-feira, 29 de Setembro de 2015 13:05, Mario Alves <mariosadc@gmail.com> escreveu:

Prof. Nelson,
encaminho a transcrição da entrevista.

Aguardo aprovação.

Obrigado por tudo.

Att,
Mario

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO

TEMA DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DA REALIDADE DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM MÚSICA NA CIDADE DE VITÓRIA/ES.
MESTRANDO: MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO
ORIENTADORA: PROFª DRª TELMA BONIFÁCIO DOS SANTOS REINALDO

SOLICITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA AOS PROFESSORES

Cara Professora Isa Boechat,

Mario Sergio Alves Duarte Carneiro, professor, vem *mui* respeitosamente solicitar a V. Sª. que se disponibilize a conceder uma entrevista que contribuirá para a conclusão de sua dissertação de mestrado realizado no Instituto Politécnico do Porto, no Porto – Portugal, sob a orientação da Profª Drª Telma Bonifácio dos Santos Reinaldo; tal como divulgar no trabalho respostas concedidas, com referência a seu nome.

Certo de sua atenção e disponibilidade, agradece.

Parauapebas – PA, 27 / 05 / 2015.


MARIO SÉRGIO ALVES DUARTE CARNEIRO

*Autoretrato a disponibilizado
Recebido em
27/05/15*


Izabelle Ribeiro Guedes
Chefe de Gabinete
Nº Func.: 3010201 - FAMES



Mario Alves <mariosadc@gmail.com>

Aprovação de entrevista para mestrado

Isa Boechat <isa.boechat@yahoo.com.br>

9 de outubro de 2015 04:

Responder a: Isa Boechat <isa.boechat@yahoo.com.br>

Para: Mario Alves <mariosadc@gmail.com>

Boas noite Mário.

Estou enviando os acertos que fiz .Acho que ficou mais enxuto.Meu cunhado me ajudou muito.Fez umas correcoes. Um abraço

Isa

Em Quarta-feira, 7 de Outubro de 2015 10:51, Mario Alves <mariosadc@gmail.com>
escreveu:

Obrigado, Professora.

Estou no aguardo dos reparos e da

aprovação de utilização. Att,

Prof.Mario

Em 05/10/2015 16:50, "Isa Boechat" <isa.boechat@yahoo.com.br>

escreveu:

Olá....estou fazendo uns acertos e já devolvo para voce.

Abraços

Isa

Em Terça-feira, 29 de Setembro de 2015 18:58, Mario Alves <mariosadc@gmail.com>
escreveu:

Boa noite, professora.

Envio aqui a transcrição da entrevista que fizemos para sua revisão.

Caso queira trocar algo ou retirar algo da entrevista, pinte o trecho de outra cor e sinalize a alteração.

Quando aprovar para publicação, por favor, retorne o email dizendo que está aprovado.

Agradeço eternamente.

Att,

Mario.

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=d486ef8337&view=pt&search=inbox&msg=1504b7f1180a5184&dsqt=1&siml=1504b7f1180a51841/1>

APÊNDICE F – DOCUMENTOS AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA UFES

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO

TEMA DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DA REALIDADE DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM MÚSICA NA CIDADE DE VITÓRIAS.
MESTRANDO: MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO
ORIENTADORA: PROFª DRª TELMA BONIFÁCIO DOS SANTOS REINALDO

SOLICITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA À GESTÃO DA ESCOLA

Ilmo. Sr (a) Profª. Márcia de Oliveira Castro Jardim,

MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO, professor, vem mui respeitosamente solicitar a V. Sª. permissão para realizar a pesquisa de campo neste departamento que culminará com sua dissertação de mestrado realizado no Instituto Politécnico do Porto, no Porto – Portugal, sob a orientação da Profª Drª Telma Bonifácio dos Santos Reinaldo.

Tal pesquisa envolve entrevistas com os gestores e aplicação de questionário aos professores, além de observações de campo e consulta a documentos oficiais da instituição.

Certo de sua atenção e disponibilidade, agradece.

Parauapebas – PA, 20 / 05 / 2015.


MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO

Num. Processo: 23068.732283/2015-68 Protocolado

Dt.Abertura: 26/05/2015 Hora: 11:18:38

Procedencia: 1.06.01.04.00.00.00 - Departamento de Teoria da Arte e Música - CAR

Interessado: 99905313 - MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO

Assunto: 3.2.000.107.0.0 - Solicitação

Resumo: Solicitação para realização da pesquisa à Gestão de Escola.

Destino Inicial:

DTam

4009 - 2567

ou
4009 - 2572

SOBRE O TRABALHO.

Mario Sergio Alves Duarte Carneiro, 33 anos, casado, formado em Licenciatura em Música em 2005 pela UFES, mestrando do Instituto Politécnico do Porto, Portugal, na área de Educação.

Neste trabalho pretende-se analisar a Gestão de Instituições de Ensino de Música. Para tal foram escolhidas a Faculdade de Música do Espírito Santo - Maurício de Oliveira, e a UFES, Universidade Federal do Espírito Santo, que possui no seu rol de cursos de Música. Analisando a história da FAMES e do Curso de Música da UFES, serão apresentadas as dificuldades e vitórias mais relevantes, com comentários pontuais e sugestões fundamentadas de resolução dessas determinadas situações, analisando como esses fatos contribuíram para a atual fase pela qual as instituições passam. Pouco ainda se fala no campo musical sobre gestão educacional, tendo gestores que quase sempre não são conhecedores de fato do assunto, educadores na essência, usando somente do lado prático da gestão, contando somente com a experiência do cotidiano para resolução de problemas.

**PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO ENTRE O
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO - IPP
E
O INSTITUTO LUSÓFONO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR - ILUSES**

O **Instituto Politécnico do Porto**, pessoa coletiva nº. 503606251, com sede na Rua Dr. Roberto Frias, nº. 712, 4200-072, Porto, Portugal, neste ato representado por Maria do Rosário Gambôa Lopes de Carvalho, na qualidade de presidente, doravante designado por **IPP**;

e o **Instituto Lusófono de Educação Superior - ILUSES**, pessoa jurídica nº. 09.077.993/0001-74, com sede na Rua Projetada, Quadra B, nº.09, Jordoá. CEP 65.042-500 São Luís, Maranhão, neste ato representado pelo seu Diretor Presidente, Professor Dr. Walter Souza Borges, doravante designado por **ILUSES**.

Consideram que as Instituições têm afinidades que resultam não apenas da língua e da cultura comuns, mas também da sua natureza de estabelecimentos de ensino.

Atendendo a que as Partes pretendem reconhecer e aprofundar laços pedagógicos e científicos em todas as áreas da sua atividade, no âmbito de um princípio geral de fraternidade académica, que deve unir todas as escolas do género, tendo presente em todas as suas relações académicas o ideal de fomentar a amizade entre as Instituições congénere.

É celebrado o presente Protocolo de Cooperação, através do qual os respectivos estabelecimentos de ensino se comprometem a:

- A. Organizar em co-participação cursos livres, cursos de especialização, seminários e outras ações de formação, promovendo o acesso dos membros do corpo académico (docente e discente) das suas instituições.
- B. No desenvolvimento das tarefas acima mencionadas, serão privilegiadas as deslocações ao Brasil de Professores do IPP para aí participarem em seminários curriculares e outras de mútuo interesse.
- C. Promover o intercâmbio de Docentes, no âmbito de cursos de graduação e pós-graduação.
- D. Promover o intercâmbio de estudantes, designadamente através do reconhecimento da preparação académica obtida em qualquer um dos países, sem prejuízo das regras legais acerca do reconhecimento de habilitações estrangeiras.

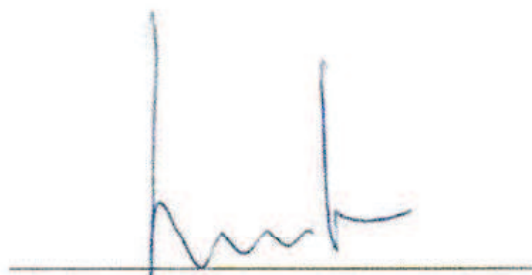
- E. Facilitar o acesso de membros do corpo académico a todas as organizações escolares que sejam da responsabilidade de uma das instituições.
- F. Organizar o intercâmbio sistemático de informações com relevo académico ou cultural, bem como de publicações científicas e culturais.
- G. Partilhar experiências no âmbito dos serviços prestados à Comunidade.

O cumprimento deste Protocolo efetuar-se-á através de acções consensualmente acordadas, expressas, nomeadamente, em documentos autónomos ou protocolos adicionais.

Este Protocolo entrará em vigor na data da sua assinatura e vigorará por tempo indeterminado, salvo denúncia escrita, com a antecedência de 3 meses, por qualquer das Partes.

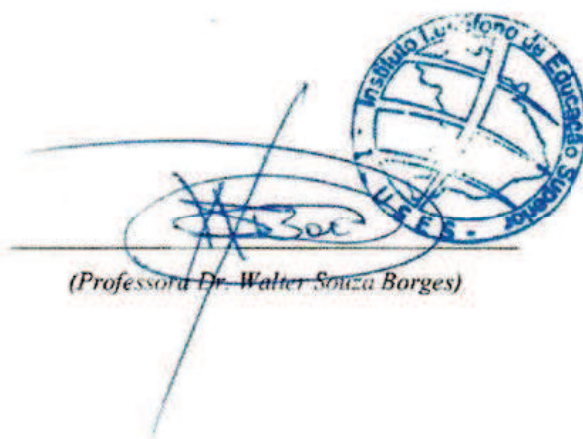
Assinado no Porto, aos 23 dias do mês de outubro de 2014, em duas vias de igual teor e forma.

**Instituto Politécnico do Porto
(IPP)**



*(Professora Doutora Maria do Rosário Gambôa Lopes
de Carvalho)*

**Instituto Lusófono de Educação Superior
(ILUSES)**



(Professora Dr. Walter Souza Borges)

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO

TEMA DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DA REALIDADE DA GESTÃO DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM MÚSICA NA CIDADE DE VITÓRIA/ES.
MESTRANDO: MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO
ORIENTADORA: PROF^a DR^a TELMA BONIFÁCIO DOS SANTOS REINALDO

SOLICITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA AOS PROFESSORES

Caro(a) Professor(a),

Mario Sergio Alves Duarte Carneiro, professor, vem *mui* respeitosamente solicitar a V. S^a. que se disponibilize a responder um questionário que contribuirá para a conclusão de dissertação de mestrado realizado no Instituto Politécnico do Porto, no Porto – Portugal, sob a orientação da Prof^a Dr^a Telma Bonifácio dos Santos Reinaldo.

Certo de sua atenção e disponibilidade, agradece.

Parauapebas – PA, 27 / 05 / 2015.



MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO

TEMA DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DA REALIDADE DA GESTÃO DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM MÚSICA NA CIDADE DE VITÓRIA/ES.
MESTRANDO: MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO
ORIENTADORA: PROF.^a DR.^a TELMA BONIFÁCIO DOS SANTOS REINALDO

CONFIRMAÇÃO DE REALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTO DE OBSERVAÇÃO NA
ESCOLA

Eu,

Venho atestar que o mestrando MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO,
professor, esteve em nossa instituição, onde realizou a pesquisa de campo neste
departamento que culminará com sua dissertação de mestrado realizado no Instituto
Politécnico do Porto, no Porto – Portugal, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Telma
Bonifácio dos Santos Reinaldo.

Vitória – ES, 17 / 08 / 2015.


Jéssyca Fraga Vieira
Secretária DTAM
SIAPE: 2165474

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO

TEMA DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DA REALIDADE DA GESTÃO DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM MÚSICA NA CIDADE DE VITÓRIA/ES.
MESTRANDO: MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO
ORIENTADORA: PROF^a DR^a TELMA BONIFÁCIO DOS SANTOS REINALDO

CONFIRMAÇÃO DE REALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTO DE OBSERVAÇÃO NA
ESCOLA

Eu,

Venho atestar que o mestrando MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO,
professor, esteve em nossa instituição, onde realizou a pesquisa de campo neste
departamento que culminará com sua dissertação de mestrado realizado no Instituto
Politécnico do Porto, no Porto – Portugal, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Telma
Bonifácio dos Santos Reinaldo.

Vitória – ES, 18 / 08 / 2015.


Jéssyca Fraga Vieira
Secretária DTAM
SIAPE: 2165474

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO

TEMA DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DA REALIDADE DA GESTÃO DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM MÚSICA NA CIDADE DE VITÓRIAS.
MESTRANDO: MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO
ORIENTADORA: PROF^a DR^a TELMA BONIFÁCIO DOS SANTOS REINALDO

CONFIRMAÇÃO DE REALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTO DE OBSERVAÇÃO NA
ESCOLA

Eu,

Venho atestar que o mestrando MARIO SERGIO ALVES DUARTE CARNEIRO,
professor, esteve em nossa instituição, onde realizou a pesquisa de campo neste
departamento que culminará com sua dissertação de mestrado realizado no Instituto
Politécnico do Porto, no Porto – Portugal, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Telma
Bonifácio dos Santos Reinaldo.

Vitória – ES, 19 / 08 / 2015.


Jéssyca Fraga Vieira
Secretária DTAM
SIAPE: 2165474



Mario Alves <mariosadc@gmail.com>

Fwd: Entrevista realizada em maio/2014 para trabalho de Mestrado

Ernesto Hartmann <eh.ufes@gmail.com>

21 de outubro de 2014

16:37

Para: Mario Alves <mariosadc@gmail.com>

Olá Mario, td tranquilo por ai?

Aprovo o conteúdo mas gostaria de fazer algumas alterações no portugues, pode ser? Aguardo a resposta. Abraços

Em 21 de outubro de 2014 14:49, Mario Alves <mariosadc@gmail.com> escreveu:

Boa tarde, Prof Ernesto.

Aqui é Mario, realizamos no último mês de maio, uma entrevista para meu projeto de mestrado, que realizo em Portugal.

Envio aqui a transcrição da entrevista que fizemos, para que analise se deseja retirar algo dito, e mais ainda, se autoriza a utilização do seu nome no trabalho.

Peço também, se possível, mais um favor: se conseguir me repassar, o email na nova chefia de Departamento, para que eu possa brevemente marcar de ir em Vitória entrevistá-la.

Desde já agradeço a disponibilidade e a atenção.

Att,
Mario



Mario Alves <mariosadc@gmail.com>

Revisão de entrevista e aprovação para utilização em mestrado

Gustavo Chritaro <gustavochritaro@gmail.com>
15:39

6 de outubro de 2015

Para: Mario Alves <mariosadc@gmail.com>

Oi, Mário! Maravilha! Por mim tudo certo! Não é necessária nenhuma correção e eu estou de acordo com a utilização!

Felicidades no seu trabalho!
Abraços,

Gustavo.

20151006 15:15 GMT03:00 Mario Alves <mariosadc@gmail.com>:

Boa tarde, Professor.

Envio, conforme combinado, a transcrição literal da entrevista, para sua revisão.
Caso haja algo que deseje retirar ou alterar, comunique.

Peço também que depois dos acertos sinalizados que serão corrigidos conforme desejo seu, que me mande um email me autorizando a utilizar a entrevista no trabalho de mestrado.

Desde já agradeço a disponibilidade e parceria.

Att,
Mario.



Mario Alves <mariosadc@gmail.com>

Entrevista realizada em maio/2014 para trabalho de mestrado

Darcy Alcantara <darcyalcantaraneto@gmail.com>
12:35

23 de outubro de 2014

Para: Mario Alves <mariosadc@gmail.com>

Oi Mario, tudo certo! Que trabalheira, hein?
Eu só pediria a alteração de :

"então não tinha um controle de processos" para: "então o controle de entrada e saída de processos em um mesmo setor era prejudicado"

Interessante eu ter mencionado o fórum. Ele aconteceu aqui na Abem Sudeste. Talvez seja uma informação interesse para o seu trabalho.

Abraços

Darcy

Darcy Alcantara Neto
Universidade Federal do Espírito Santo | UFES
Departamento de Teoria da Arte e Música
[+55 \(27\) 40092572](tel:+552740092572) | 2567
darcyalcantara.blogspot.com
darcyalcantaraneto@gmail.com

Em 21 de outubro de 2014 13:44, Mario Alves <mariosadc@gmail.com> escreveu:

Boa tarde, Darcy.

Envio aqui a transcrição da entrevista para que seja avaliada, para no caso de querer retirar alguma parte da mesma. E ainda saber se me é autorizado o uso do seu nome no trabalho.

Aproveito para perguntar se é possível me passar o contato de email do novo coordenador de colegiado, para agendar uma visita a Vitória para entrevistá-lo também.

Meus professores estiveram na ABEM Sudeste. Foi um sucesso. Falaram muito bem de tudo aí. Parabéns!

Desde já, agradeço a atenção e disponibilidade.

Att,
Mario

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=d486ef8337&view=pt&q=darcycalcantaraneto%40gmail.com&qs=true&search=query&msg=1493d6ea9f9a3fc2&...>

NM

MESTRADO ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM
EDUCAÇÃO - ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Julho 2016