



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO

**Gestão documental acadêmica: o impacto deste serviço no Instituto
Federal do Triângulo Mineiro – *Campus* Patos de Minas**

Um Estudo de Caso

Maria Denilce Alves Teixeira Leite

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Assessoria de Administração

Porto – 2017
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO

**Gestão documental acadêmica: o impacto deste serviço no Instituto
Federal do Triângulo Mineiro – *Campus* Patos de Minas
Um Estudo de Caso**

Maria Denilce Alves Teixeira Leite

**Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob
orientação da Prof. Doutora Isabel Maria de Ardions de Braz de Sousa**

Porto – 2017
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo

A educação evolui para atender as demandas sociais e, concomitantemente, as práticas de gestão escolar acompanham este desenvolvimento. A gestão escolar é baseada nos clássicos da Teoria Geral da Administração, contudo, difere da empresarial por apresentar particularidades e complexidades que são típicas de uma organização educacional. Considerando a transformação da administração escolar para gestão escolar com a finalidade de dar resposta à sociedade contemporânea, a organização de uma instituição educacional tem um grande envolvimento com a gestão documental, uma vez que, as instituições acadêmicas são produtoras, receptoras de documentos, cuidam da preservação e da guarda dos registros acadêmicos, processos considerados muito importantes para a instituição. Neste sentido, esta pesquisa problematiza a gestão escolar e seus processos documentais.

O estudo realizado teve como objetivo conhecer a gestão documental acadêmica e o impacto dos serviços da Coordenação de Controle e Registro Acadêmico na gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – IFTM *Campus* Patos de Minas. Como recurso metodológico utilizou-se o Estudo de Caso e o método da triangulação de dados. A pesquisa empírica caracterizou-se por utilizar os modelos quantitativos e qualitativos de recolha de dados por meio de questionários aplicados aos alunos e servidores e entrevistas aplicadas aos gestores.

Os resultados obtidos comprovam a importância dos serviços de gestão documental e afirmam o impacto positivo dos serviços da Coordenação de Controle e Registro Acadêmicos, além de considerá-los ferramenta de gestão para o IFTM *Campus* Patos de Minas.

Palavras chaves: Gestão escolar; Gestão documental; Registros acadêmicos; Documentos

Abstract:

Education has been evolving to meet social demands and, at the same time, school management practices keep up with this development. School management is based on the classics of the General Theory of Management, however, it differs from the business because it presents particularities and complexities that are typical of an educational organization. Considering the transformation of the school administration to school management in order to attend contemporary society, the organization of an educational institution has a great involvement with the documentary management, since academic institutions are producing and receiving documents, care for the preservation and storage of academic records, these processes are considered very important for the institution. In this sense, this research problematizes school management and its documentary processes.

The objective of this study was to verify the documentary academic management and the impact of the services of the coordination of control and academic registration in the management of the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – IFTM *Campus* Patos de Minas. As a methodological resource, the Case Study and the data triangulation method were used. The empirical research was characterized by the use of quantitative and qualitative models of data collection through questionnaires applied to students and employees and interview applied to managers.

The results confirm the importance of document management services and affirm the positive impact of CRCA services, as well as consider them management tools for the IFTM Campus Patos de Minas.

Key words: School management; Document management; Academic records; Documents.

Dedicatória

Aos meus filhos, Mariana e Gabriel,
meu esposo Réverton,
minha mãe Terezinha e meu saudoso pai, Zé Português.

Agradecimentos

A Deus, inteligência suprema e causa primeira de todas as coisas.

À minha orientadora, Professora Doutora Isabel Ardions, por acreditar em mim, agradeço o apoio e as contribuições para realização deste trabalho. Muito obrigada pela prontidão e dedicação.

Ao IFTM, pela oportunidade de viabilizar o mestrado, em especial ao Reitor Roberto Gil, que não mediu esforços para realizar este projeto.

Aos meus colegas mestrados do IFTM, em especial a Luana Loren, pela colaboração com as formatações, e as muitas conversas que tivemos sobre dissertação e as várias dicas que me deu.

À Bruna Alves, pelo auxílio e apoio com a informática e com o suporte estatístico.

Aos alunos e servidores do IFTM, que colaboraram respondendo os questionários e as entrevistas, o meu muito obrigada.

À minha irmã Maria Ângela e a minha mãe, pelo incentivo e torcida.

À minha família, Réverton, Mariana e Gabriel; pela compreensão durante estes dois anos de estudos.

Lista de Abreviaturas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CF	Constituição Federal
CRCA	Coordenação de Registro e Controle Acadêmico
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
EAA	Escola de Aprendizes e Artífices
EC	Emenda Constitucional
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituto de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFs	Institutos Federais
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômicas Aplicadas
IFTM	Instituto Federal do Triângulo Mineiro
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
NAPNE	Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas
NBR	Normas Brasileiras
PIB	Produto Interno Bruto
PNDE	Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
ROD	Regulamento Didático-pedagógico

SIGA	Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TGA	Teoria Geral da Administração
TI	Tecnologia da Informação
UNEDS	Unidades Descentralizadas de Ensino
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
MEC	Ministério da Educação
USAID	United States Agency for International Development (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional)

Índice Geral

Introdução.....	1
Parte I – REVISÃO DA LITERATURA	6
Capítulo I – O Sistema Educativo	6
1. Evolução histórica da educação.....	7
2. Evolução histórica da educação no Brasil	9
3. A Evolução no Processo de Administração Escolar.....	11
4. Da Teoria Geral da Administração (TGA) à Gestão Escolar	17
Capítulo II – Gestão Documental	26
1. Do Documento à Gestão Documental	27
2. Do Documento ao Arquivo	27
3. Gestão da Informação.....	32
4. Gestão documental	33
5. Gerenciamento de documentos eletrônicos	36
6. Gestão de documentos acadêmicos no Brasil.....	37
Parte II – A INVESTIGAÇÃO.....	42
Capítulo I – Desenho da Investigação	42
Capítulo II – IFTM Patos de Minas.....	50
1. Criação e implantação dos Institutos Federais	51
1.1 O IFTM	56
1.2 O Campus Patos de Minas	59
2. O papel do gestor.....	62
3. Coordenação de Registro e Controle Acadêmico – CRCA no IFTM Patos de Minas	65
4. Processos Organizacionais	68
4.1 Matrícula	69
4.2 Histórico escolar.....	70
4.3 Diplomas e certificados.....	71
Capítulo III – O Estudo de Caso.....	75
1. Instrumentos de recolha – Questionários e entrevistas	76
1.1 Questionários.....	77
1.2 Entrevistas	77
2. Tratamento dos Dados	78
3. Análise Quantitativa	79

3.1 Questionário dos Alunos	79
3.2 Questionário dos servidores	87
4. Análise Qualitativa	95
4.1 Questões discursivas, análise de conteúdo dos questionários dos alunos	95
4.2 Questões discursivas, análise de conteúdo dos questionários dos servidores... 97	
5. Entrevistas aos gestores	102
6. Triangulação dos dados	109
Conclusão	118
Anexos.....	127
Anexo 1 – Declaração da Instituição Co-participante	128
Anexo 2 – Parecer do Conselho de Ética UFTM.....	129
Apêndices	130
Apêndice 1 – Questionários.....	131
1.1 Questionário que foi aplicado aos alunos/ discentes do IFTM <i>Campus</i> Patos de Minas:.....	131
1.2 Questionário que foi aplicado aos servidores técnicos e docentes do IFTM, Patos de Minas	134
Apêndice 2 – Entrevistas aos gestores (1,2 e 4)	137
2.1 Entrevista aos gestores (1,2 e 4).....	137
2.2 Entrevista aplicada à servidora que trabalha no CRCA, Patos de Minas (gestor 3).....	137
Apêndice 3 – Termos de Esclarecimento e Termo de Assentimento Livre, Após Esclarecimento.....	140

Índice de tabelas

Tabela 1. Comparação dos textos da Constituição Federal/1988 (CF/88) e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394 de 1996.....	15
Tabela 2. Síntese das principais características das Teorias Clássicas e das Relações Humanas	19
Tabela 3. Características da burocracia nas organizações:.....	21
Tabela 4. Síntese das principais características das Teoria comportamental, Teoria da Burocracia e Teoria da Contingência	23
Tabela 5. Síntese das características que compõem os documentos de acordo com Bellotto.	31
Tabela 6. Exemplificação da Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de arquivo relativos às atividades-fim das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES	40
Tabela 8. Novos Institutos Federais e localidades das reitorias	52
Tabela 7. Evolução das matrículas do IFTM Patos de Minas no período de 2013 a 2017	70
Tabela 9. Frequência e percentual quanto a área pedagógica e administrativa.....	82
Tabela 10. Percentual e frequência quanto ao atendimento	84
Tabela 11. Cargos dos servidores	88
Tabela 12. Percentual e frequência quanto aos serviços	90
Tabela 13. Em termos de gestão, qual a eficácia do sistema do CRCA?	93
Tabela 14. Sugestões para melhoria do CRCA.	102

Índice de figuras

Figura 1. Localização geográfica dos campi do IFTM.....	57
Figura 2. Organograma do IFTM Patos de Minas.....	62
Figura 3. Fluxograma do processo de matrícula do CRCA.....	71
Figura 4. Fluxograma do processo de emissão de certificados e diplomas do CRCA ...	73

Índice de gráficos

Gráfico 1. Expansão da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica em unidades	56
Gráfico 2. Evolução dos números de cursos ofertados.....	58
Gráfico 3. Quantidade de municípios atendidos com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica	60
Gráfico 4. Idade dos participantes da pesquisa (n=45).....	79
Gráfico 5. Gênero	80
Gráfico 6. Alunos participantes por cursos	80
Gráfico 7. Conhecimento da Coordenação.....	81
Gráfico 8. Consideração em relação a área pedagógica ou administrativa	81
Gráfico 9. Requerimentos e serviços mais utilizados.....	82
Gráfico 10. Avaliação do processo de matrícula.....	83
Gráfico 11. Se foi bem atendido pelos servidores	83
Gráfico 12. Satisfação quanto ao atendimento	84
Gráfico 13. Relação entre o tempo de atendimento e a satisfação.	85
Gráfico 14. Importância do CRCA.....	85
Gráfico 15. Contribuição para a formação acadêmica do aluno.....	86
Gráfico 16. Comparativo das médias das habilidades.....	86
Gráfico 17. Comparativo das médias das atitudes.....	87
Gráfico 18. Idade dos servidores	88
Gráfico 19. Gênero dos servidores	88
Gráfico 20. Consideração quanto a coordenação administrativa ou pedagógica	89
Gráfico 21. Serviços do CRCA	89
Gráfico 22. Satisfação em relação ao atendimento da CRCA.....	90
Gráfico 23. Percepção em relação a qualidade dos serviços da CRCA	91
Gráfico 24. Importância da CRCA em relação as demais coordenações	91
Gráfico 25. Interação com demais coordenações	92
Gráfico 26. Contribuição da CRCA para a formação acadêmica.....	92
Gráfico 27. Habilidades	94
Gráfico 28. Atitudes	94
Gráfico 29. Comparação das respostas dos servidores e alunos quanto a função da CRCA.	110

Gráfico 30. Satisfação quanto ao atendimento	111
Gráfico 31. Contribuição para a vida acadêmica do aluno.....	112
Gráfico 32. Comparativos das habilidades	114
Gráfico 33. Comparativo das Atitudes	115

Introdução

O presente estudo busca uma investigação na área da Administração e Gestão Escolar no Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Triângulo Mineiro - IFTM *Campus* Patos de Minas, mais especificamente na Coordenação e Controle de Registro Acadêmicos da instituição.

A escola é uma instituição que lida com pessoas e sua responsabilidade é imensa. Tem como missão educar, complementando a função familiar. No âmbito educacional estão envolvidos vários grupos que compõem a instituição: as pessoas, a gestão organizacional e os documentos fazem parte deste universo.

Para Sousa (2009), as pessoas exercem posições diferentes dentro da organização escolar - diretor, professores, secretários, coordenadores, técnicos administrativos e serviços gerais - mas todos têm o papel social de educar conforme suas atribuições com o objetivo de formar pessoas que exerçam sua cidadania em suas múltiplas possibilidades.

Ainda segundo a referida autora, a escola deve ser vista como um organismo em que as partes devem atuar harmonicamente para que o todo seja o melhor possível. Assim, um servidor que trabalha no setor de registro acadêmico ou em outros setores assume o papel de educador, pois participa da vida escolar do aluno, além de interagir com professores, diretor e demais servidores.

Neste sentido, a gestão escolar engloba todo um fazer e saber da escola, é base fundamental da instituição escolar. A organização, o planejamento, o gerir das ações na escola vem evoluindo conforme a necessidade da sociedade. A gestão participativa conta com a cooperação de toda a comunidade escolar. A escola democrática implica na gestão compartilhada da direção, envolvendo aspectos gerenciais e técnicos administrativos, visando o objetivo da educação - a formação do indivíduo (Libâneo, Oliveir e Toschi, 2012).

A secretaria de registro e controle acadêmico é muitas vezes considerada o coração da instituição, porque por meio dela registra-se a história do aluno, e o aluno é a razão da escola. A Coordenação de Registro e Controle Acadêmico é responsável pelos serviços técnicos administrativos e realiza todas as funções de registros, os arquivos de documentação dos alunos e também expedições para o apoio escolar, dando valor legal a documentação expedida. Este setor é de grande importância para qualquer instituição educacional, daí a justificativa em estudá-lo. Por vezes, no transcorrer deste estudo a Coordenação de Registro e Controle Acadêmico será definida com o artigo “o”, fazendo referência ao setor CRCA e também será especificado com o artigo “a” referindo-se a coordenação CRCA.

De acordo com Sousa (2009), os documentos e seus registros norteiam a vida de uma sociedade. Todos precisamos deles para nos posicionarmos dentro da comunidade. Desde o nascimento, as pessoas são guiadas pela documentação; primeiro vem o registro de nascimento, cartão de vacina, identidade, boletim escolar, histórico escolar, certificado de conclusão de curso, certidão de casamento etc. Por isso, consideramos este estudo relevante.

Os documentos são produzidos e normatizados, mostrando fatos e conhecimentos em concordância com sua função social. Este processo de documentação e a sua função é que auxilia o planejamento, o estudo, a pesquisa de qualquer área do conhecimento, a busca da história, dos fatos, enfim, são referências para se tomar decisões e gerar informações.

No CRCA, as informações estão em registros de matrículas, boletins escolares, históricos, certificados, requerimentos, memorandos, ofícios entre outros. Por meio desses processos é que se organiza a vida escolar do aluno. Desta forma, se escreve a história de uma escola, da cidade, do estado, da sociedade e da educação.

As instituições acadêmicas são produtoras e receptoras, além de preservarem e guardarem documentos de grande importância. Desta maneira, existe a necessidade de investigar a gestão documental do IFTM, *Campus Patos de Minas*, o trabalho do CRCA e a orgânica dos processos protocolares de matrícula, históricos e certificados; a gestão escolar, seus limites e possibilidades.

Para analisar este tema, buscamos vários trabalhos no Banco de Tese da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e na B-on, encontramos produções científicas sobre administração escolar, gestão escolar dos IFs, mas nenhuma específica de gestão da secretaria de controle e registros acadêmicos. E, nesta lacuna encontra-se a primeira razão e o interesse pelo tema. Uma segunda razão assenta no fato de ser uma servidora do IFTM a autora do estudo e a realização desta dissertação permitir aprofundar o conhecimento sobre todo o sistema de documentação e, em última análise, mas não menos importante, poder contribuir para a melhoria do seu funcionamento.

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação conta com 38 Institutos Federais espalhados por todo Brasil, que são organizações de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na reunião de conhecimentos técnicos e

tecnológicos com os padrões educacionais, conforme a lei de criação. Uma das unidades é o Instituto Federal do Triângulo Mineiro IFTM, em especial o Campus Patos de Minas que será o objeto do nosso estudo.

Com base neste contexto e nos vários estudos sobre os Institutos Federais, o que se abordará aqui se refere à organização e gestão escolar do IFTM Patos de Minas, mais diretamente às concepções e práticas organizacionais, tomadas no sentido dos protocolos e registros que são realizados na secretaria do controle acadêmico. Para contextualizar e explicar a realidade da gestão documental do IFTM Patos de Minas estudar-se-á o sistema acadêmico, as normas que regem a conjuntura documental e a aplicação nos serviços do CRCA.

O presente estudo parte do princípio da orgânica de Controle e Registro Acadêmico do CRCA, sua gestão documental no âmbito das matrículas, históricos e certificados e a prestação destes serviços.

Pretendemos com esta investigação identificar e contribuir com boas práticas nos processos de gestão documental e protocolos do IFTM, aprimorando os serviços prestados a comunidade acadêmica.

Em função do exposto, propusemos a questão do impacto da gestão dos serviços do CRCA na orgânica do IFTM Patos de Minas como partida para nossa investigação. Para responder a inquirição, adotamos a metodologia mista quantitativa/qualitativa em um Estudo de Caso. A recolha dos dados foi por meio de questionários aplicados aos alunos, e servidores e entrevistas aos gestores do campus Patos de Minas. Analisamos as informações recolhidas usando o SPSS para a abordagem quantitativa e a análise de conteúdo para a qualitativa e, em seguida, discutimos os dados utilizando a triangulação dos dados.

A dissertação será organizada em duas partes, para além da respectiva introdução e conclusão com as considerações finais e as principais contribuições da pesquisa.

A primeira parte apresentará dois capítulos. O capítulo I traz um breve histórico do Sistema Educativo no Brasil, a evolução da educação e da administração escolar. O segundo capítulo abordará a gestão documental, a contextualização de que são os documentos em termos de gestão. Além disso, refere-se aos documentos e arquivos escolares, seu uso e o seu potencial como fonte para a gestão organizacional da educação. Reflete sobre a necessidade de preservação desses acervos, o que deve ser preservado, a legislação pertinente a sua guarda.

A segunda parte divide-se em quatro capítulos e apresenta a pesquisa empírica. No primeiro capítulo, o desenho da investigação. O segundo capítulo, apresentação do Estudo de Caso que abrange os instrumentos de recolha dos dados e as metodologias utilizadas para a pesquisa. No capítulo III, retrataremos o IFTM, instituição onde realizamos o estudo, seu organograma, a gestão, o *campus* Patos de Minas, o CRCA e informações importantes sobre a instituição. O capítulo IV expõe o tratamento dos dados recolhidos, sua análise e respectiva triangulação.

Parte I – REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo I – O Sistema Educativo

1. Evolução histórica da educação

Para compreendermos o processo de gestão educacional é preciso contextualizar a história da educação. Segundo Pacievitch (2006) a história da educação participa da história da cultura, uma vez que integra a história geral. Com isso, a educação vem ao longo da história passando por grandes transformações em sua metodologia e também na forma de transmissão e assimilação de conhecimento.

Dentre as fases da história da educação, podemos destacar, de acordo com Sales (2017), a educação primitiva, constituída de uma educação informal baseada nos padrões da vida coletiva e direcionada à sobrevivência e perpetuação de seus preceitos e na cultura que era transmitida pela convivência coletiva.

Após essa fase, de acordo com Pacheco (2010) sucede a educação oriental que se preocupava com a preservação e reprodução do passado. A educação inicial era realizada pela família. Valorizava-se a tradição, o culto aos mortos, o ensino da virtude e o altruísmo. Piletti e Piletti (2014, p. 16) explicam que “nesta época vivia Confúcio, o mais célebre filósofo chinês, que dizia que a melhor maneira de transmitir esse ensinamento era pelo bom exemplo”. Nesse contexto surgem a escrita, a literatura, o domínio da linguagem e assim as cidades, os estados, as organizações políticas, a criação de escolas e mestres, esclarece Pacheco (2010).

Sucessiva à fase oriental, destacamos a Educação Grega. Os filósofos gregos, principalmente Sócrates, Platão e Aristóteles, tiveram imensa influência na formulação da questão educacional nos termos dos fins, métodos e conteúdos da educação, assegura Piletti (2014). Pacheco (2010, p. 1.) acrescenta que “estes filósofos contribuíram muito para a educação mundial e que para o pensamento grego, a educação era um conceito de liberdade política e preparava o indivíduo para a cidadania e para o conhecimento de si próprio”. Manacorda (2010, p. 428) traz que “a educação grega constituiu o antecessor direto da nossa escola e que encontrava neste modelo o interesse público e estatal na profissão do ensinar já institucionalizada”.

Outra fase importante da educação é a fase Romana, sinaliza Pacheco (2010, p. 05), “tinha como objetivo a formação do caráter e da moral, era baseada na conquista de novas cidades, daí a necessidade da formação de guerreiros”. Neste contexto, dos povos europeus surge a Educação Medieval, com base nas ideias da igreja católica. Conforme Piletti (2014) documenta, é neste período que as universidades se consolidaram e se difundiram com o apoio do poder papal e imperial. Foram criadas as universidades de

Salamanca, Roma, Viena, Praga entre outras, sendo os clérigos considerados os responsáveis pelo seu surgimento. As universidades foram das grandes forças da idade média, pois representavam a cultura do superior espírito e contribuíram para a formação da opinião pública em assuntos científicos, políticos e eclesiásticos.

Em oposição as práticas da igreja, Martinho Lutero (1483-1546) liderou a Reforma Protestante e foi responsável pela divisão do cristianismo e o nascimento de novas igrejas. Além das consequências religiosas, teve consequências econômicas, políticas, sociais e educacionais explica Piletti (2014), o autor considera ainda que:

Lutero foi um dos responsáveis pela formulação do sistema de ensino público que serviu de modelo para a nossa escola atual. É dele a ideia da escola pública para todos organizada em três ciclos: fundamental, médio e superior. E, coerente com essa ideia, condenou a educação dada pelas escolas monásticas e eclesiásticas de sua época. Para ele, a educação não devia ser dominada pela igreja (2014, p. 63).

Nesta fase, destacamos também o filósofo Jean Jacques Rousseau (1712-1778) que criticava o absolutismo e pregava que a educação deveria ter como fim a alegria, a fantasia e a intuição. A educação e o movimento naturalista, segundo Piletti (2014) reagiram contra o formalismo, defendendo a importância do sentimento.

Na passagem da idade Moderna para a Contemporânea, na segunda metade do século XVIII, surge a Educação Burguesa e o capitalismo industrial. Explica Pacheco (2010) que com o avanço tecnológico, as guerras e as revoluções influenciaram a forma de pensar sobre a educação. De acordo com Sales (2013), a burguesia incentiva uma escola com estudos práticos com interesse da classe emergente para atender as necessidades do capitalismo. Portanto, o aparecimento da instituição escolar passa a estar diretamente ligado ao desenvolvimento do capitalismo.

No final do século XIX e primeira metade do século XX, John Dewey, nos Estados Unidos, formulou um pensamento sobre a educação que contribuiu muito para o sistema educacional que ficou conhecido como a Escola Nova (Piletti, 2014). O autor ainda explica que o pensamento de Dewey era que “estudantes e educadores desenvolveriam na escola uma relação comunitária centrada na formação das crianças para a autonomia, de modo que fossem preparadas para o autogoverno em uma sociedade democrática mais ampla.” (p. 125). A escola deveria estimular competências para a formação do cidadão em uma sociedade democrática e em constante transformação, valorizando a vivência no presente, a escola seria a própria vida.

Este pensamento de Dewey influenciou o educador brasileiro Anísio Teixeira, que inspirou o movimento da Escola Nova no Brasil e a educação democrática como veremos mais a frente.

Com base neste contexto, percebemos que a educação passou por vários momentos históricos de acordo com o pensamento humano e com as necessidades da sociedade, tanto a educação mundial como a brasileira como registramos a seguir.

2. Evolução histórica da educação no Brasil

Segundo Pedroza (2013), os primeiros educadores no Brasil foram os jesuítas com a catequese dos índios e a letração para os pobres. Para a elite, foram construídos os colégios religiosos, uma educação tradicional, religiosa, voltada para o adulto e para a autoridade do professor. Os jesuítas permaneceram no Brasil até 1759. Com a saída dos jesuítas, a educação ficou a cargo do governo de Portugal que instaurou um sistema nacional interligado, plasmando o sistema educativo português no Brasil. Nesta época Marquês de Pombal estabelece cargos de direção geral de estudos, exames para , professores, licença para funcionamento de escolas públicas e particulares, criam-se cargos de inspeção e controle das escolas, explica Freitas (2013).

Ainda de acordo com Freitas (2013), a vinda da Família Real Portuguesa para o Brasil, em 1808, era prioridade a formação da elite governante e dos militares. Foram criados novos cursos, novas instituições e uma ampliação da estrutura educacional. Tais mudanças na administração escolar foram para atender aos integrantes da corte e as propensões do governo.

Com o retorno de D. João VI para Portugal e com a independência política do país, rompeu-se com a política e com a sociedade cultural portuguesa. A partir de então, surge uma nova administração escolar, com a garantia de educação primária. Estabelecia-se um comprometimento do Estado com as escolas nas cidades, vilas e vilarejos.

Em seguida, contestando o modelo imperial, que privilegiava as elites em prejuízo da educação popular e durante o período da 1ª República (1889-1930), com base nos pensamentos liberais, criaram-se várias escolas com o intuito de solucionar o problema do analfabetismo, que era grande. A segunda fase é marcada pela criação de associações

de professores e sendo eles, a partir de então, os responsáveis pela administração e manutenção das escolas elementares, mas eram subordinados e fiscalizados pelo Estado.

Historicamente o processo de organização educacional no Brasil tem início nos anos 30, período que foi um marco na política da educação profissionalizante brasileira. Contudo, antes desta data, em 1910 foram criadas as Escolas de Aprendizes Artífices - EAA (Soares, 1982; Cunha, 2000) tendo como finalidade a “formação de operários e contramestres, mediante ensino prático e conhecimentos técnicos necessários aos menores que pretendessem aprender um ofício” (Cunha, 2000, p. 63).

Com a industrialização e a partir de 1930, durante o Governo Vargas, ocorreram muitas mudanças na educação profissional, donde ressaltamos a reforma educacional e o movimento de renovação da educação liderado pelos Pioneiros da Escola Nova. Dore (1989, p.1) traz que:

No início dos anos 30, registraram-se os primeiros confrontos entre os defensores da escola pública e os defensores da escola privada. Do lado da escola pública encontravam-se intelectuais liberais, como Anísio Teixeira (1900-1971) e Fernando de Azevedo (1894-1974). Eles ficaram conhecidos como “Pioneiros da Escola Nova” por terem apresentado suas concepções pedagógicas num manifesto em defesa da “Reconstrução educacional”, de 1932, cujos princípios estavam fundados no modelo de “escola nova”: a escola única, pública, comum, obrigatória, gratuita.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 152), “a revolução de 1930 representou a consolidação do capitalismo industrial no Brasil e foi determinante para o conseqüente aparecimento de novas exigências educacionais”.

As décadas seguintes de 40 e 50, até o ano de 64 foram marcadas pelo processo de democratização do país, com o projeto da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), com a inclusão na Constituição Federal do direito a educação para todos. Foi um período de abertura democrática.

Com o golpe militar de 64, o Brasil enfrenta 20 anos de militarismo e censura. Com isso, finaliza o processo de abertura democrática e acentuam-se os embates de conflito entre os defensores da escola pública e os da escola privada. Segundo Fonseca (2001, p. 12), em suas reflexões sobre a educação no período militar:

Por meio destes acordos MEC/USAID estabelecidos no território nacional se deram novos rumos à educação, envolvidos por características autoritárias e

domesticadoras. Instalada a educação tecnicista, esta teve por objetivo a neutralidade científica, inspirada nos princípios de racionalidade, eficiência e produtividade. O sistema de gestão no Brasil estava em adaptação do ensino, agora, voltado a uma mentalidade empresarial tecnocrata.

Em 1988 foi promulgada a nova Constituição do Brasil e, por conseguinte, a restauração da democracia. Os anos 90 foram marcados por várias mudanças como a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica (Lei 8948/94), que transformou as escolas técnicas federais em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET). Desde então, a educação profissionalizante desenvolveu-se e instrumentos importantes como a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), o Plano Nacional de Educação (PNE 10.172/01) contribuíram para a reforma da educação profissionalizante. Neste contexto, no ano de 2008 foram instituídos os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, com a Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008.

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação, conta com 38 Institutos Federais espalhados por todo Brasil. Estes institutos são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, conforme a lei de criação. Uma destas unidades é o Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM), em especial o Campus Patos de Minas, que será o objeto do nosso estudo.

Para compreendermos a gestão destes Institutos Federais e em especial do IFTM, abordaremos na alínea seguinte a evolução da administração escolar, atualmente conhecida como gestão escolar, e destacaremos alguns dos principais atores brasileiros responsáveis pelo desenvolvimento desse processo.

3. A Evolução no Processo de Administração Escolar

Os princípios da administração escolar assentam na administração geral. Ribeiro (1978, p. 95) profere que a Administração escolar “é uma das aplicações da Administração Geral; ambas têm aspectos, tipos, processos, meios e objetivos semelhantes”. Além disso, “a Administração Escolar deve levar em consideração os

estudos que se fazem nos outros campos da Administração e, por sua vez, pode oferecer contribuições próprias utilizáveis pelos demais”.

Os primeiros estudos sobre a administração escolar no Brasil, que depois foi denominada de gestão escolar, surgem na década de 1930. Neste ínterim, destacamos os estudiosos da educação José Quirino Ribeiro, Manuel Lourenço e Anísio Teixeira.

Ribeiro (1978, p. 107) acrescenta ainda que os estudos científicos de Taylor e Fayol são tomados como princípios administrativos, “fontes de inspiração da administração escolar”, sendo as ideias de técnicas de produção e função de Taylor como também os processos de previsão, organização, coordenação, comando e controle de Fayol que estão na essência dos modelos adotados para a administração escolar.

Lourenço Filho (1976) encontra nos estudos de Fayol as funções bases da administração:

[...] indicadas com estas palavras: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Elas sugerem a definição de objetivos e programas; a reunião de elementos pessoais e materiais necessários à produção; a articulação de esforços no sentido do progresso material e moral de cada empreendimento; e enfim, a conferência dos resultados obtidos com padrões fixados em programas prévios. A articulação geral seria feita por órgãos centrais de direção e fiscalização (Lourenço Filho, 1976, p. 44).

O autor ainda destaca que a Organização e a Administração não devem ser exercidas como fins em si mesma, mas, “devem ser entendidas sempre, [...] como um meio, o de tornar as instituições mais eficientes, e que assim, justifiquem os esforços que reclamam para seu satisfatório funcionamento” (Lourenço Filho, 2007, p.46). Neste sentido, “doutrinas e teorias de Organização e Administração, válidas como modelos gerais, para quaisquer empreendimentos, sem exceção dos de natureza escolar” (Lourenço Filho, 2007, p. 46).

A leitura dos autores Ribeiro e Lourenço Filho indica que as teorias clássicas da administração são tomadas como base para a administração escolar e também para quaisquer formas de organização. Para, além disso, Teixeira (1936), defensor da escola pública, um dos precursores do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova de 1932 e considerado por Drabach (2009) um dos maiores autores a tratar sobre a educação no Brasil e gestão escolar, parte do reconhecimento dos demais autores de que a escola

necessitava de mudanças em sua estrutura e organização. E tal mudança refletir-se-ia na administração escolar:

Como consequência, transformam-se métodos e processos de ensino, transformação que se reflete nos métodos de administração escolar. A administração deve conseguir uma organização de eficiência uniforme da escola, para todos os alunos – organização e eficiência em massa (Teixeira, 1997, p. 166).

No entanto, Teixeira em 1964 defende que o alvo das teorias administrativas e da administração escolar difere:

Embora alguma coisa possa ser aprendida pelo administrador escolar de toda a complexa ciência do administrador de empresa de bens materiais de consumo, o espírito de uma e outra administração é de certo modo até opostos. Em educação, o alvo supremo é o educando a que tudo mais está subordinado; na empresa, o alvo supremo é o produto material, a que tudo mais está subordinado. Nesta, a humanização do trabalho é a correção do processo de trabalho, na educação o processo é absolutamente humano e a correção um certo esforço relativo pela aceitação de condições organizatórias e coletivas aceitáveis. São, assim, as duas administrações polarmente opostas (Teixeira, 1964, p. 15).

Estes autores tiveram grande importância nos estudos da administração escolar e são referências para estudos e críticas de acordo com Drabach (2009). Neste sentido, foram pioneiros no movimento de uma administração escolar brasileira mais democrática e participativa. Seus estudos inspiraram e contribuíram para as mudanças ocorridas na gestão escolar do século XX.

Até aos anos 80, estes trabalhos, os pioneiros da educação, foram os mais importantes da área. Com o fim da mordida da ditadura e a abertura do processo político-democrático, e com base na democracia, cidadania e no sociológico, surgem autores que criticam a forma tecnicista da administração escolar. Destacamos dentre eles Miguel Arroyo (1979) e Vitor Paro (1985).

Para Arroyo (1979), são necessárias práticas administrativas que envolvam a comunidade. Ele expressa:

O problema, pois, é como encontrar mecanismos que gerem um processo de democratização das estruturas educacionais através da participação popular na definição de estratégias, na organização escolar, na alocação de recursos e, sobretudo, na redefinição de seus conteúdos e fins. Fazer com que a administração da educação recupere seu sentido social (Arroyo, 1979, p. 46).

Em seu trabalho o autor faz uma “reflexão sobre as dimensões políticas das tendências atuais na administração da educação no Brasil” (Arroyo, 1979, p. 36) e questiona a administração nos modelos empresariais para a educação, salienta que dessa maneira a racionalidade da administração não contribui para a diminuição das desigualdades sociais.

Na mesma linha de pensamento do autor citado acima, Paro defende uma administração voltada para a participação dos sujeitos envolvidos no processo da educação:

a busca de uma especificidade para a Administração Escolar coincide com a busca de uma nova Administração Escolar, que se fundamente em objetivos educacionais representativos dos interesses das camadas dominadas da população e que leve em conta a especificidade do progresso pedagógico escolar, processo este determinando por estes mesmos objetivos (Paro, 2000, p. 152).

Com base neste propósito, o autor defende uma administração escolar em caráter de transformação social em detrimento da administração racional capitalista com moldes de Taylor e Fayol.

A partir destes novos pensamentos críticos é que começa a aparecer na literatura o conceito de gestão escolar. Neste sentido, Lück (2007) defende que a terminologia a utilizar seja - gestão escolar - como a mais adequada para denominar a administração escolar.

Lück conceitua:

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e compromissado com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (Lück, 2009, p.24)

Para além do que foi posto, a inclusão da democracia na gestão das escolas brasileiras ganhou forma de política pública após a Emenda Constitucional (EC nº 19/98) à Constituição de 1988 e, posteriormente, com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394 de 1996, conforme apresentamos na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1. Comparação dos textos da Constituição Federal/1988 (CF/88) e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394 de 1996

Constituição Federal/ 1988 (CF/88)	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394 de 1996 (LDB)
<p>Art. 206 da Constituição Federal de 1988 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (EC nº 19/98)</p> <p>(...)</p> <p>VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei.</p>	<p>Art. 3º da LDB – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:</p> <p>(...)</p> <p>VIII – gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.</p> <p>Art. 14º da LDB – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:</p> <p>I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;</p> <p>II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.</p>
	<p>Art. 15º da LDB – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.</p>

Fonte: Elaboração própria

A organização do sistema educacional brasileiro realiza-se por meio do conjugação dos ensinos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. A Constituição Federal de 1988, com a Emenda Constitucional n.º 14, de 1996 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), instituída pela lei nº 9394, de 1996, são as leis maiores que regulamentam o atual sistema educacional brasileiro. A estrutura do sistema regular de ensino consiste na educação básica, formada pelo ensino infantil, fundamental e médio e a educação superior.

A declaração do Direito à Educação aparece no artigo 6º da CF/88: “São direitos sociais a educação, [...] na forma desta Constituição”, onde pela primeira vez em nossa história Constitucional explicita-se a declaração dos Direitos Sociais, destacando-se, com primazia, a educação.

No artigo 205, afirma-se: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família”.

O artigo 206 especifica que: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] IV gratuidade do ensino público nos estabelecimentos oficiais”. Inova-se a formulação da gratuidade, assegurando-a em todos os níveis na rede pública, ampliando-a para o ensino médio, tratada nas Constituições anteriores como exceção e, para o ensino superior, nunca contemplada em Cartas anteriores. O artigo que detalha o Direito à Educação é o 208, formulado nos seguintes termos:

O dever do Estado para com a educação será efetivado mediante a garantia de:

I - ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;

II - progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio;

III - atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino;

IV - atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos de idade;

V - acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;

VI - oferta de ensino noturno regular, adequada às condições do educando;

VII - atendimento ao educando, no ensino fundamental, através de programas suplementares de material didático escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde.

Com base nos dispositivos da CF/88 a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira – LDB regula o sistema educacional e reafirma o direito à educação. A lei estabelece os princípios e os deveres do Estado em relação à educação escolar pública, definindo as responsabilidades entre os entes União, Estados, Distrito Federal e Municípios. A LDB também aborda assuntos como os recursos financeiros e a formação dos profissionais da educação, além de estabelecer as obrigações das instituições de ensino, apresentam as diretrizes curriculares básicas e aponta funções e obrigações dos profissionais, professores e gestores.

Considerando o contexto, devemos também enfatizar administração científica e suas teorias como as gêneses da administração educacional, logo, o nosso foco na próxima alínea será a Teoria Geral da Administração na perspectiva da gestão escolar.

4. Da Teoria Geral da Administração (TGA) à Gestão Escolar

Entendemos ser necessário abordar a Administração Geral para dirimir como seus princípios foram transplantados para o estudo da administração escolar.

As teorias administrativas, também denominadas de teorias das organizações ou teorias organizacionais tem como objetivo o estudos das práticas desenvolvidas nas organizações e foram elaboradas em tempos históricos distintos para serem aplicadas em empresas, contudo, estas teorias acabaram repercutindo-se nas organizações educacionais.

De acordo com Sousa (2007), a administração de empresas apresenta as teorias e trabalhos para as organizações capitalistas, enquanto que a administração escolar desenvolve propostas teóricas sobre a organização do trabalho na escola e no sistema escolar. Sendo assim, muitos conceitos administrativos devem ser repensados quando aplicados a uma instituição educacional, pois esta possui especificidades em relação às demais organizações.

Para compreendermos a administração escolar e a gestão escolar partiremos dos conceitos iniciais de administração geral, contemplada pela Teoria Geral da Administração. Segundo Chiavenato:

a Teoria Geral da Administração (TGA) é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da administração em geral, não importa onde ela seja aplicada, se nas organizações lucrativas (empresas) ou nas não lucrativas. A TGA trata do estudo da administração das organizações (Chiavenato 2014, p. 2).

Isto posto, compreendemos que administração geral abarca várias áreas do conhecimento, desde as ciências exatas, humanas, sociais e suas aplicações são realizadas nos mais diversos setores organizacionais que podem ser escolas, hospitais, empresas públicas, privadas e financeiras. Cada organização tem seus objetivos, suas atividades e a administração vêm evoluindo ao longo dos tempos e exerce um papel importante presente em todas as áreas.

A Escola da Administração Científica iniciada nos Estados Unidos, com Taylor, no início do século XX (1856-1915), enfatizou o conceito de tarefa e a racionalização dos processos. A essência desta escola está na base da produção em massa com Henry Ford. O fordismo apresenta a administração como ciência e um sistema fechado, voltado somente para dentro da organização.

Sousa (2006) caracteriza o taylorismo como princípios econômicos e tecnocráticos sobre a organização do trabalho com finalidade de obter o maior lucro com o mínimo de esforço e com menos tempo, aumentando a produtividade. Dá ênfase às tarefas em detrimento de fatores humanos, sociais e psicológicos.

Chiavenato (2000, p.7) reforça esta ideia ao escrever que Taylor tinha como objetivo “no início do século XX, eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial”.

A Escola da Administração Clássica de Fayol, iniciada na Europa no despontar do século XX (1841-1925), dividia a empresa por funções. Função técnica, comercial, financeira, contábil e administrativa, enfatizava a estrutura da organização. A administração para Fayol era o mais importante e divide-se em: previsão (hoje planejamento), organização, comando, coordenação e controle. Tais funções são consideradas basilares na administração por Lourenço Filho (1976).

Chiavenato, contudo, acrescenta:

A função administrativa, contudo, não é privativa da alta cúpula, ela se reparte proporcionalmente por todos os níveis da hierarquia da empresa. Para Fayol os elementos da administração que é a própria função do administrador são: prover (visualizar o futuro e traçar o programa de ação); organizar (constituir o duplo organismo material e social da empresa); comandar (dirigir e orientar o pessoal); coordenar (ligar, unir harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos) e controlar (verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas) (2000, p. 12).

Chegando ao século XX, uma nova teoria aparece: a Teoria das Relações Humanas de Mayo, baseada nas pessoas e seus comportamentos, preocupou-se com o ser humano no interior das organizações. São fatores principais a necessidade de humanizar e democratizar a organização, o desenvolvimento das ciências humanas. O que mais influenciava a produtividade dos trabalhadores era as suas relações sociais e os fatores psicológicos. Os aspectos informais, tais como crenças e relações sociais entre as pessoas eram fundamentais para o desempenho esperado.

Chiavenato destaca o “esforço pioneiro rumo à humanização das empresas: a ênfase na organização informal, nos grupos sociais, nas comunicações, na motivação, na liderança, nas abordagens participativas e, sobretudo, na preocupação com a satisfação no trabalho” (2000, p. 20).

Sousa (2006) explica, ainda, que a Escola de relações humanas percebia o homem multifacetado, que os pensadores da administração clássica desvalorizavam, e tinha como princípios básicos: necessidade de um ponto de vista melhorado, aperfeiçoado a respeito da natureza da motivação humana; um ambiente fora da organização a receber mais atenção; uma organização reconhecida por ser um conjunto social aberto; valores, sentimentos e atitudes a possuírem um papel importante no processo de produção. Ainda segundo o autor, esta Escola surge como oposição ao pensamento de Taylor e Fayol, já descritos anteriormente.

A Tabela 2 apresenta uma síntese das características destas duas visões de administração.

Tabela 2. Síntese das principais características das Teorias Clássicas e das Relações Humanas

Aspectos principais	Teorias Clássicas	Teoria das Relações Humanas
Ênfase	Nas tarefas e na estrutura organizacional	Nas pessoas
Abordagem da Administração	Organização formal	Organização informal
Principais representantes	Taylor e Fayol	Elton Mayo e Lewin
Comportamento organizacional do indivíduo	Ser isolado que reage como indivíduo dentro da organização	Ser social que reage como membro de um grupo social
Sistema de incentivos	Incentivos materiais e salariais	Incentivos sociais e simbólicos
Objetivos organizacionais X objetivos individuais	Identidade de interesses, não havendo conflito perceptível.	Identidade de interesses, devendo todo conflito ser evitado
Resultados almejados	Máxima eficiência	Satisfação do trabalhador

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1993) e Gibson et al. (2000)

Em contraponto às teorias anteriores, surgiu na década de 1940 a Teoria da Burocracia baseada nas ideias do economista e sociólogo alemão Max Weber. Chiavenato (2014) explica que a burocracia é uma forma de organização que se baseia na racionalidade com o propósito de orientar com rigidez as atividades da empresa e com maior eficiência. Este modelo foi adotado por todos os tipos de organizações - industriais, comerciais, prestação de serviços, repartições públicas, governamentais, militares, religiosas e educacionais. Hoje a organização burocrática se faz presente nos mais variados setores da economia, bem como nas organizações escolares.

A Teoria Burocrática de Max Weber também enfatiza a estrutura da organização.

Para Weber:

A administração burocrática significa, fundamentalmente, o exercício da dominação baseados no saber. Esse é o traço que a torna especificamente racional. Consiste, por um lado, em conhecimento técnico que, por si só, é suficiente para garantir uma posição de extraordinário poder para a burocracia. Por outro lado, deve-se considerar que as organizações burocráticas, ou os detentores de poder que dela se servem, tendem a tornarem-se mais poderosos ainda pelo conhecimento proveniente da prática que adquirem em serviço. Através da atividade no cargo ganham um conhecimento especial dos fatos e dispõem de uma bagagem de material documentário, exclusiva deles (1974, p. 26).

Assim, Weber identificou uma sociedade racional ou burocrática como tipo ideal com normas impessoais e racionalidade. A organização burocrática surge com o Estado Moderno e tem como características principais a formalidade, o caráter racional, a divisão do trabalho, a impessoalidade, a meritocracia e o profissionalismo. Na Tabela 3 apresentamos de forma sintetizada todas as características desta teoria, que tem na sua essência a busca da eficiência máxima por meio da padronização do desempenho humano.

Tabela 3. Características da burocracia nas organizações:

Características da Burocracia nas Organizações	
Normas e regulamentos	Regras gerais escritas que determinam os procedimentos formais e definem como a organização deve funcionar
Divisão do trabalho	Instrumento que possibilita a sistemática especialização de alto grau determina o emprego de pessoas tecnicamente qualificadas, garantindo assim a eficiência da organização.
Hierarquia da autoridade	Objetiva proporcionar uma estrutura hierárquica na organização, de forma que as pessoas executem suas atribuições dentro de um sistema de controle, indo do topo à base da pirâmide.
Relações impessoais	Caracterizam-se pela individualidade, sem interferências ou preferências emocionais.
Especialização da administração	Havendo uma separação entre o dono do capital e o dirigente, quem administra a organização é um profissional qualificado para o cargo.
Formalismo das comunicações	O formalismo na comunicação torna-se indispensável, visando a adequar a documentação, de forma que as comunicações sejam interpretadas univocamente.
Rotinas e procedimentos	A burocracia estabelece que as regras e normas técnicas sejam fixadas para cada cargo. A padronização possibilita avaliar adequadamente o desempenho de cada um dos participantes.
Competência técnica	Sendo a seleção para admissão do funcionário baseada no mérito técnico, a escolha segue padrões técnicos e não preferências pessoais.
Profissionalização do funcionário	À medida que cada funcionário é um especialista no seu cargo, ele é um profissional selecionado e escolhido por competência e capacidade.
Previsibilidade do funcionamento	Todos os funcionários devem comportar-se dentro das normas e regulamentos determinados pela organização, para que seja possível a obtenção da máxima eficiência possível.

Fonte: Elaboração própria

O final da década de 40 trouxe uma nova concepção e um novo olhar para a teoria da administração com o surgimento da Teoria do Comportamento. De acordo com Chiavenato (2014), esta teoria aborda as ciências do comportamento humano levando em consideração o contexto organizacional, em detrimento das teorias clássicas com ênfase nas tarefas. Herbert Simon (1916-2001) iniciou o seu estudo fundamentando-se no comportamento individual das pessoas para explicar como elas se comportam e o que se torna necessário para motivá-las. A motivação é o tema fundamental da teoria do comportamento. Assim, os gestores devem perceber as necessidades das pessoas para

compreender o comportamento humano, desta forma utilizar a motivação para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

A mais recente teoria que surgiu foi a Teoria da Contingência na década de 70, com Lawrence e Lorsch. Estes estudiosos defendem que nas organizações e teorias administrativas não há nada de absoluto, tudo é relativo, tudo depende, explica Chiavenato (2014). O autor ainda esclarece que existe uma relação entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance dos objetivos propostos pela organização. O ambiente é o contexto que envolve e onde a organização está inserida e, por isso, como um sistema aberto, a organização recebe influência externa no ambiente. A tecnologia também influencia as características organizacionais porque as instituições dependem destes sistemas para funcionar e alcançar seus propósitos.

Chiavenato considera:

Sob um ponto de vista administrativo, a tecnologia é algo que se desenvolve nas organizações por meio de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre o significado e a execução de tarefas – *Know-how* – e pelas suas manifestações físicas – como máquinas, equipamentos, instalações - constituindo um complexo de técnicas usadas na transformação dos insumos recebidos pela empresa em resultados, isto é, em produtos ou serviços (2014, p. 518).

Sousa (2006) enfatiza que nas instituições educacionais temos a realidade da teoria da contingência no que refere ao comportamento da organização, na ideia de que tudo é muito relativo e contingencial. Na escola nada é definitivo e acabado, pois tudo está por fazer.

No nosso entender, desta forma as organizações se ajustam às condições ambientais, fazendo sentido a aplicação desta teoria ao sistema educativo e outras organizações, isto porque não há verdade absoluta, tudo é relativo e contingencial, o enfoque cultural deve adequar-se às condições e contexto escolar.

Parece-nos, assim, que a escola enquanto instituição social deve ser vista e trabalhada de forma diferenciada da administração em geral e empresarial.

A Tabela 4 permite-nos sintetizar estas três visões.

Tabela 4. Síntese das principais características das Teoria comportamental, Teoria da Burocracia e Teoria da Contingência

	Teoria Comportamental	Teoria da Burocracia	Teoria da Contingência
Ênfase	Nas pessoas e no ambiente	Na estrutura organizacional	No ambiente e na tecnologia
Conceito de organização	Sistema social cooperativo e informal	Sistema social como conjunto de funções oficializadas	Sistema aberto e sistema fechado
Principais representantes	Simon	Weber	Lawewnce e Lorsch
Conceito de homem	Homem administrativo	Homem organizacional	Homem complexo
Comportamento organizacional do sujeito	Ser racional que decide participar nas organizações	Ser isolado que reage como ocupante de cargo e posição	Desempenho de papéis
Sistema de incentivo	Incentivos mistos	Não há incentivos materiais e salariais	Incentivos mistos
Objetivos organizacionais versus objetivos individuais	Conflitos possíveis e negociáveis	Não há conflito perceptível	Conflitos de papéis
Resultados almejados	Eficiência satisfatória	Máxima eficiência	Eficiência e eficácia

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1993) e Gibson et al. (2000)

A discussão acerca da administração geral e suas teorias levam-nos a compreender como seus princípios foram importantes para a história e o desenvolvimento da gestão escolar. Os princípios e as funções da administração estão relacionados aos fins e a natureza da organização. Dourado (2012) explica que empresa capitalista tem como objetivo o lucro e tem como função organizar o trabalho e os processos de produção. Já uma organização social/educativa tem seus objetivos alicerçados no campo da formação humana e sociocultural.

Considerando todo o exposto, podemos ver a gestão escolar neste contexto sendo influenciada pelo pensamento administrativo. De acordo com Teixeira (2003), no Brasil podemos identificar tendências históricas da atuação das escolas e teorias da administração, sendo, tendência conservadora, tendência democrática e tendência gerencial.

A tendência conservadora tem suas bases no modelo tradicional da organização escolar: burocrática, hierarquizada, rígida e formal. Este modelo foi reconhecido no Brasil entre 1930 e 1970. Valoriza a obediência às normas, às regras e ao formalismo. Esta

tendência de administração escolar conserva os princípios das Teorias Clássicas e Científicas, observa Sousa (2006).

A segunda tendência, continua o autor, denominada democrática, identificada a partir da década de 1980, surgiu com os movimentos sociais definida nos princípios da autonomia e descentralização da gestão escolar. Percebe-se uma organização dinâmica, em construção e voltada para os diversos grupos que formam a escola. Nesta perspectiva, rompe-se com as ideias anteriores.

Em relação à tendência gerencial, surgiu nos anos de 1990 contrapondo a tradicional, é baseada na racionalidade e no controle. Enfatiza a necessidade de competência técnica, a qualidade do gerenciamento escolar nas diversas áreas, além do controle dos processos escolares. As unidades escolares passam a ter maior autonomia nas suas ações.

Considerando o estabelecimento escolar enquanto instituição social, ele deve ser diferenciado das restantes empresas/organizações, nomeadamente, em termos da administração em geral e empresarial. Assim, a expressão gestão escolar se diferencia da gestão da administração, a gestão escolar preocupa-se com a maneira de organizar o funcionamento da escola.

Para Lück (2002, p. 4) a expressão “gestão educacional”, usada para as ações dos dirigentes manifesta-se em substituição a “administração educacional” e representa não apenas novas concepções, mas busca estabelecer na organização uma orientação transformadora, tendo em vista as discussões das relações e ações internas e externas. Não se trata apenas da mudança do nome, mas de uma nova maneira de organização escolar voltada para superação, para uma realidade de mundo mais complexa e dinâmica. Isso sem que deprecie a administração e sem precisar reinventar a roda.

A autora ainda reforça:

O conceito de gestão educacional, diferentemente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração. Pode-se citar, dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que o avanços das

organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos (Lück, 2002, p. 4).

Dourado (2012) corrobora com as ideias de Lück ao colocar que:

A escola como instituição social, deve ser administrada a partir de suas especificidades, ou seja, a escola é uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades que dizem respeito a formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas. Assim, sua gestão deve ser diferenciada da administração em geral, e, particularmente, da administração empresarial. Diante do exposto, não podemos negar a importância da administração para o desenvolvimento das organizações educacionais. A evolução e as várias teorias e pensamentos científicos administrativos que embasaram a gestão escolar que propiciaram as mudanças no decorrer dos tempos (Dourado, 2012, p. 25).

Vimos que as teorias clássicas foram essenciais para as organizações educacionais no sentido da administração. Porém, com o avanço dos processos sociais, democráticos e participativos da comunidade educacional, hoje a gestão escolar apresenta novas perspectivas para uma sociedade contemporânea.

Até ao momento, abordamos um breve histórico da educação, a administração e a gestão escolar dentro de uma perspectiva evolutiva com objetivo de situarmos o nosso estudo. No próximo capítulo, falaremos da gestão documental e de sua fundamental importância no contexto abordado, por ser um setor que gerencia os registros acadêmicos e que são suporte para a administração educacional.

Capítulo II – Gestão Documental

1. Do Documento à Gestão Documental

Com o propósito de compreender o processo de gestão de documentos acadêmicos, iremos expor neste capítulo o conceito de documento, arquivo, os elementos que os caracterizam e as fases do ciclo de vida dos documentos. Ao final, estaremos nos referindo ao processo de como ocorre a gestão dos documentos, com ênfase nos processos de matrícula, históricos e certificados utilizados na gestão do IFTM como uma Instituição de Ensino Superior (IES), com ênfase no campus Patos de Minas.

2. Do Documento ao Arquivo

Discorrer sobre a importância dos documentos e arquivos nas organizações, faz-se necessário a consideração e a compreensão do que significa documentos e arquivos. Indolfo (2007) expõe que o documento desde sempre foi instrumento de sustentação dos registros das ações administrativas e vem sendo utilizado pelas diversas sociedades e civilizações, desde as épocas e regimes mais antigos. Conforme colocam Tanus, Renault e Araújo (2013, p. 158) o termo documentação foi criado no século XIX por Paul Otlet e La Fontaine e desenvolveu-se ao longo dos anos. Uma das contribuições dos precursores e seus estudos foram a denominação do que é documento:

Documento é o livro, a revista, o jornal, é a peça de arquivo, a estampa, a fotografia, a medalha, a música, é também atualmente o filme, o disco e toda a parte documental que precede ou sucede a emissão radiofônica. Ao lado dos textos e imagens há objetos documentais por si mesmos (Otlet, 1937, p. 1).

Neste sentido, resgata-se a definição de acordo com o Arquivo Nacional, (2011, p. 10) que documento “é toda unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato, suscetível de ser utilizada para consulta, estudo, pesquisa, por comprovar fatos, fenômenos, formas de vida e pensamentos do homem numa determinada época ou lugar.”

Feijó (1988, p. 24) define documento como sendo “todos os papéis contendo informações que ajudem a tomar decisões, comuniquem decisões tomadas, registrem assuntos de interesse de uma organização e indivíduo”.

Segundo termos provenientes da Portaria normativa nº 05, de 19 de dezembro de 2002, da Secretaria Adjunta de Logística e Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, documento é :

toda informação registrada em um suporte material, suscetível de consulta, estudo, prova e pesquisa, pois comprova fatos, fenômenos, formas de vida e pensamentos do homem numa determinada época ou lugar. De acordo com seus diversos elementos, formas e conteúdos, os documentos podem ser caracterizados segundo o gênero, a espécie e a natureza (Brasil, 2002).

Definição que corrobora com Briet (citado em Rondineli, 2011) que já então referia que documento é qualquer suporte que transmite informação, conserva conhecimento e constroi história, definição reforçada por Paes (2005).

Corroborando com todos estes autores, assumimos que um documento pode revestir qualquer suporte, tem por objetivo informar, criar conhecimento e servir de prova. E, seguindo o raciocínio de Paes (2005), secundamos a ideia da importância da guarda dos documentos para a sociedade e de que é a partir da escrita e do aumento dos documentos que se dá a origem dos arquivos. Tanus et al. (2012) aponta que a escrita proporcionou o aumento do número de documentos nas mais diversas áreas, individuais, religiosas, econômicas e sociais.

No que aos arquivos diz respeito, vai-se começar por considerar a definição clássica dos manuais da área, nos quais arquivo “é o conjunto de documentos que, independente da natureza ou do suporte, são reunidos por acumulação ao longo das atividades de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas” (Camargo e Bellotto, 1996, p. 5)

Nesta mesma linha de raciocínio, Schellenberg (2006) define arquivo como documentos de qualquer órgão público, instituições de caráter público, entidades privadas, considerados de preservação permanente e que são fontes de informações e de pesquisa. Desta forma, são selecionados para os depósitos de arquivo.

Em uma perspectiva mais contemporânea, Lopes (2000) valoriza mais o conteúdo informacional do documento e conceitua arquivo como:

Acervos compostos por informações orgânicas originais, contidas em documentos registrados em suporte convencional ou em suporte que permitam a gravação eletrônica, mensurada pela sua ordem binária (bits); produzidos do desenvolvimento de suas atividades, sejam elas de caráter administrativo, técnico,

artístico ou científico, independentemente de suas idades e valores intrínsecos (Lopes, 2000, p.33).

Além disso, Lopes (2000) na sua visão arquivística moderna considera que os arquivos não são constituídos de documentos do passado, mas também de informações *do e sobre* o presente.

Diante dessas concepções de documento, arquivo e informação e dentro da perspectiva da arquivística, que é o estudo das funções e os princípios e técnicas a serem observadas na produção, organização, guarda, preservação e utilização dos arquivos e no que concerne a sua finalidade, temos neste contexto a tríade - arquivo, documentos de arquivo e a informação que constitui seu objeto (Amorim, 2011).

Para o entendimento de documento de arquivo, segundo Heredia Herrera (como citado em Amorim, 2011, p 41) “são antes de mais nada os produzidos e recebidos por uma pessoa ou instituição no exercício de suas atividades ou gestão para o cumprimento de seus fins e que são conservados como testemunho e informação, servindo de prova e oferecendo dados”.

Calderon (2013) acrescenta ao conceito de Heredia Herrera que o surgimento dos arquivos justifica-se em decorrência da necessidade de registrar e comprovar as atividades humanas, sobretudo no âmbito das organizações. Desta forma, a autora entende que os documentos deverão ser tratados de acordo com os princípios arquivísticos.

A organização e o arquivamento dos documentos apresentam três tipos de arquivos segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT por meio da NBR 9578 (1986), que estabelecem os seguintes critérios:

- **Arquivo corrente:** documento de caráter técnico e administrativo sujeito a consultas frequentes por parte do órgão que o constituiu.
- **Arquivo intermediário:** documentos de uso não frequente, originários de arquivos correntes, que devem aguardar destinação em depósito temporário.
- **Arquivo permanente:** documentos de guarda definitiva em decorrência do seu valor probatório e informativo.

Esta classificação assenta essencialmente na Teoria das Três Idades enunciada por Couture e Rousseau (1998) em que os arquivos administrativos correntes são denominados de primeira idade, os arquivos intermediários, denominados de segunda

idade e os permanentes identificados como arquivos de terceira idade. Esta teoria, presente na legislação brasileira é a que se vê plasmada nos arquivos escolares.

A gestão de documentos correntes caracterizada pelo desenvolvimento das atividades de rotina como a produção, a classificação, o registro, o controle da tramitação tem o objetivo de facilitar o acesso às informações correntes das instituições. Diante disso, na administração pública, entidades e nos órgãos, o setor responsável por estes serviços é denominado protocolo (Paes, 2005). Assim, o Protocolo é o serviço encarregado do recebimento, classificação, registro, distribuição, controle da tramitação e expedição de documentos.

Paes (2005) reafirma o conceito de protocolo quando diz que no cumprimento de suas funções os arquivos correntes, na maioria das vezes, dizem respeito ao recebimento, registro, distribuição, movimentação e expedição dos documentos correntes. Por isso, frequentemente encontra-se na estrutura organizacional das instituições a designação e órgãos de Protocolo e Arquivo, Arquivo e Comunicação ou outra denominação similar.

Bellotto (2004) explica que as atividades clássicas da administração, como vimos no capítulo anterior – prever, organizar, comandar, coordenar e controlar – não se efetuam sem documentos. Por isso, é indispensável que as instituições tenham seus arquivos bem gerenciados e com um bom centro de documentação. Assim, estes cumprirão sua função, servindo de assessoria informacional à gestão administrativa para o processo decisório. Desta maneira, consideramos o Protocolo como centro de documentação que garante o acesso às informações.

Esta autora ainda considera, para que o documento siga o percurso natural de vida, da administração à história, caberá aos administradores e arquivistas a identificação, descrição dos documentos de maneira correta e que não seja interrompido o fluxo arquivístico.

Bellotto (2004, p. 28) lembra, igualmente, que “o documento somente tem sentido se é relacionado com o meio que o produziu, e ele é produzido para atender a um objetivo específico, seja administrativo, acadêmico, legal ou fiscal”. Desta forma, o faz distinguir de outros documentos como os de uma biblioteca e um museu. Além disso, a autora ainda coloca que os documentos têm características e qualidades que reforçam sua força probatória.

O quadro que segue apresenta a síntese das características que compõem os documentos de acordo com Bellotto.

Tabela 5. Síntese das características que compõem os documentos de acordo com Bellotto.

Características dos Documentos	
Imparcialidade na criação	Derivada do fato de que não foram criados para dar contas à posteridade. Os documentos administrativos são meios de ação e relativos a determinadas funções. Sua imparcialidade explica-se pelo fato de que são relativos a determinadas funções; caso contrário, os procedimentos aos quais os documentos se referem, não funcionariam, não teriam validade.
Autenticidade nos procedimentos	Ligada ao <i>continuum</i> da criação, tramitação, uso e guarda. Os documentos são criados dentro dos procedimentos regulares estabelecido pelo direito administrativo; se assim não fosse, não seriam adequadamente cumpridas as razões que lhes deram origem.
Naturalidade na acumulação	Os documentos não são colecionados e sim acumulados, naturalmente, no curso das ações, de maneira contínua e progressiva.
Organicidade em relacionamento com os outros documentos do conjunto	Devido à interdependência entre os documentos do mesmo conjunto e suas relações com seu contexto de produção.
Unicidade no conjunto	Deriva de que cada documento assume um lugar único na estrutura documental do conjunto (indissolúvel) ao qual pertence

Fonte: Elaboração própria

Sobre o quadro acima, observamos a importância das propriedades que garantem a confiabilidade aos documentos. É um fator determinante que se encontra na origem ou função por meio do qual é criado.

De acordo com a tríade citada, arquivo, documentos de arquivo e informação, inferimos da conceituação que o documento vai além do seu suporte físico para um entendimento de informação, e revela uma relação entre a documentação e a ciência da informação. Araújo (2012) aponta esta relação entre a Documentação e a Ciência da Informação, já que ambas têm em comum a armazenagem, a organização, a disseminação da informação científica e tecnológica.

Assim, imbuídos desta percepção, abordaremos a gestão da informação no próximo item como parte integrante e complementar da arquivística das instituições.

3. Gestão da Informação

Partindo do elemento documento, exposto anteriormente, vimos que este diz respeito a informação, diante disso, não podemos deixar de referenciar a informação como base do documento.

Segundo o dicionário etimológico, a palavra informação origina-se do latim, *informare*, que significa “modelar, dar forma”. Daí surgiu a conotação de formar uma ideia de algo. Para Choo (2003), a informação é um componente inerente em quase todas as ações de uma organização. Por isso, deve-se ter um entendimento dos processos administrativos e pessoais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, para que as instituições sejam capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação. De acordo com Choo (2003) a gestão da informação é o conjunto de atividades interligadas e encadeadas relacionadas com a produção, a aquisição, o tratamento, o registro, a guarda, a comunicação e o uso da informação, quer em suportes tradicionais quer em sistemas tecnológicos da informação, para atender às funções da gestão da informação, à tomada de decisão e ao controle da organização. O objetivo principal da gestão da informação é aproveitar os recursos e as capacidades da informação para que a organização aprenda e se adapte ao meio ambiente e a mudança.

Ampliando a informação, Moreira e Nunes (2004) afirmam que tal conceito é o guia para a tomada de decisão gerencial. Sua qualidade reflete diretamente na qualidade da decisão.

Bellotto (2004) explica que o processo de fornecer informações a partir de qualquer dado existente e em qualquer tipo de suporte é comum às áreas das ciências da informação. Como as ciências da informação são inerentes às organizações, Valentim (2008) acrescenta que a informação e o conhecimento fazem parte dos pilares das organizações e são considerados ativos de suma importância, são insumos do fazer organizacional e são fundamentais para o processo decisório. Além disso, Valentim (2008) considera que a informação é a base para qualquer fazer, seja na área acadêmica ou empresarial e destaca ainda que não se pode separar a informação do conhecimento, visto que um é complementar ao outro.

Moreira e Nunes (2010) ressaltam que é importante que sejam estabelecidos critérios coerentes para o fornecimento da informação para que exista uma gestão eficaz

da mesma, com qualidade e precisão, além de ser apresentada em local certo, no tempo preciso e de fácil acesso aos que dela necessitam para a tomada de decisão.

Após apresentar a relevância da informação, inferimos que sua gestão passa necessariamente pela gestão documental que engloba o tratamento do documento e da informação.

4. Gestão documental

A gestão de documentos é uma área da Administração Geral relacionada com a busca da economicidade e a eficiência na produção, conservação, uso e arquivamento final dos documentos de acordo com o Dicionário de Terminologia Arquivística do Conselho Internacional de Arquivos.

Segundo Indolfo (2007), a gestão documental tem raízes no século XIX, nos Estados Unidos e Canadá devido a problemas detectados nas administrações públicas em relação a massa documental acumulada nos arquivos. A princípio, em uma visão mais administrativa e econômica do que arquivística. Os maiores difusores do assunto são Erns Posner e Theodore R. Schellenberg de 1950 a 1960.

A partir de então, algumas práticas e conceitos de gestão documental foram desenvolvidos em diversos países. Porém, em quase todos, os conceitos presentes são: os elementos de economia, organização, processo de produção, trabalho, eficiência e eficácia preconizados por Taylor (2007).

Em razão da diversidade de modelos existentes, a UNESCO (1989, p.51) definiu em termos internacionais gestão documental como “domínio da gestão administrativa geral com vistas a assegurar a economia e a eficácia das operações desde a criação, manutenção e utilização, até a destinação final dos documentos”.

No Brasil, o Arquivo Nacional é o órgão da estrutura básica do Ministério da Justiça e órgão central do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo - SIGA, da administração pública federal brasileira e tem como missão acompanhar e implementar a política nacional de arquivos que, por sua vez, tem como um dos pilares, as atividades de gestão de documentos de arquivo.

A gestão de documentos segundo o Arquivo Nacional (1986, p.33) visa:

Aplicação de princípios de economia e eficácia na criação, manutenção e uso de documentos, além de sua eliminação. Tem como objetivo obter uma

documentação que reflita, da maneira mais completa possível, tanto as políticas quanto as rotinas dos órgãos; visa, ainda, ao aperfeiçoamento e a simplificação de todo o ciclo documental, desde sua criação até a destinação final.

Nesse sentido, no Brasil, a gestão de documentos se institucionalizou com a aprovação da Lei 8.159 de 8 de janeiro de 1991 (p. 01), que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. Dita a lei:

Art. 1º - É dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio a administração, a cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação.

Art. 2º - Consideram-se arquivos, para os fins desta Lei, os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos.

Art. 3º - Considera-se gestão de documentos, o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

De acordo ainda com o Arquivo Nacional (2011, p.20) os objetivos da gestão documental são:

- assegurar, de maneira eficiente, a produção, utilização e destinação final dos documentos;
- garantir que a informação esteja disponível quando e onde seja necessária;
- contribuir para o acesso e conservação dos documentos de guarda permanente, por seu valor probatório, científico e histórico;
- assegurar a eliminação dos documentos que não tenham valor administrativo, fiscal, legal ou para pesquisa;
- permitir o aproveitamento racional dos recursos humanos, materiais e financeiros.

Calderon, Cornelsen, Pavezi, e Lopes (2004, p. 101) colocam que:

O termo gestão está relacionado a administração, ao ato de gerenciar. Isso significa que é preciso ir além do ato de registro da informação em um suporte, é preciso também que se tenha um planejamento de tal forma, que, mesmo com uma quantidade exacerbada de documentos gerados diante das ferramentas tecnológicas disponíveis nos dias atuais, seja possível localizar e utilizar a informação no tempo exato e necessário para uma tomada de decisão.

Desta forma, inferimos que cada organização gere documentos específicos conforme sua área de atuação e suas demandas. E tendo em conta a definição de documento e de arquivo apresentados, ressaltamos que dispendo os documentos de uma vida útil que garante sua importância na tramitação dos processos decisórios, a gestão de documentos deve ser assumida como essencial para as instituições, pois atua desde a produção do documento até seu descarte, isso implica diretamente no ciclo de vida dos documentos. A caracterização que compõe este ciclo de vida pode ser descrita da seguinte forma de acordo com Fonseca (1998, p.38):

Produção: corresponde a concepção e gestão de formulários, preparação e gestão de correspondências, gestão de informes e diretrizes, fomento de sistemas de gestão da informação e aplicação de tecnologias modernas a esses processos.

Utilização e conservação: diz respeito a criação e melhoramento dos sistemas de arquivos e de recuperação de dados, gestão de correio e telecomunicações, seleção e uso de equipamento reprográfico.

Destinação: refere-se a identificação e descrição das séries documentais, estabelecimento de programas de avaliação e destinação de documentos, arquivamento intermediário, eliminação e recolhimento dos documentos de valor permanente às instituições.

A implantação da gestão de documentos no IFTM está em fase inicial em relação às recomendações do CONARQ e as portarias do MEC, órgãos que regulam as adoções dos procedimentos a serem seguidos. Foi criada a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos e a elaboração da minuta de Norma Interna que está em processo de aprovação. Contudo, a instituição apresenta limitações como a falta de pessoal de arquivo, visto que só possui um arquivista e dois técnicos de arquivo como servidores, além de

uma documentação antiga a ser tratada, que implicará alocação de muitos recursos. Mas, trataremos com mais detalhes das coordenações do IFTM no capítulo dois, da Parte II.

Percebemos que a gestão de documentos implica procedimentos técnicos referentes a produção, controle do processo de tramitação, uso dentro das instituições, da avaliação e destino dos documentos. Esta gestão deve acontecer de modo a ser viabilizada a construção de novos conhecimentos, do registro, do compartilhamento das informações e de forma que promova melhores tomadas de decisões.

Um recurso facilitador para a gestão dos documentos e da informação é a tecnologia e a informatização, estas ferramentas são imprescindíveis para qualquer organização.

A próxima alínea apresenta uma breve exposição deste assunto.

5. Gerenciamento de documentos eletrônicos

O avanço tecnológico proporcionou às organizações produzirem documentos exclusivamente digitais e este formato facilita a criação, o processamento, a tramitação e o armazenamento dos documentos. Com isso, são muitas as vantagens como a produtividade, otimização do fluxo de trabalho, além de facilitar o gerenciamento e a rapidez na recuperação dos documentos arquivísticos (Arquivo Nacional, 2011).

A Resolução nº 20 de 16 de julho de 2005 do Arquivo Nacional no seu artigo 1º considera:

§2º Considera-se documento arquivístico digital o documento arquivístico codificado em dígitos binários, produzido, tramitado e armazenado por sistema computacional. São exemplos de documentos arquivísticos digitais: planilhas eletrônicas, mensagens de correio eletrônico, sítios na internet, bases de dados e também textos, imagens fixas, imagens em movimento e gravações sonoras, dentre outras possibilidades, em formato digital.

Neste sentido, no campo da gestão informatizada, surge o conceito de GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos. O GED, também chamado de Gestão Eletrônica de Documentos é o conjunto de tecnologias que permite uma instituição gerenciar seus documentos em forma digital. Tais documentos podem apresentar formas

variadas de origem e mídias, sendo de papel, microfilme, som, imagem e mesmo arquivos criados na forma digital (Tiago e Reis, 2013).

Andrade (2012) coloca que o gerenciamento de documentos adquire a modernidade com a perspectiva das empresas utilizarem formas mais complexas de armazenar e dispor de informações, como aquela que transpõe as informações do papel para meios eletrônicos. Recursos multimídia, softwares e as ferramentas dos bancos de dados distribuídos são implantados nas organizações. Essa era tecnológica exige uma nova dinâmica na condução das informações e da gerência de documentos.

Nesta perspectiva, Valentim (2008) considera que os avanços tecnológicos e as facilidades que eles proporcionam, considerando tanto em termos de armazenamento, processamento e disseminação de imensas quantidades de informações, uma vez que são cada vez mais baratos e seguros, como em relação ao acesso e a recuperação da informação com maior rapidez, confiabilidade e efetividade de resposta, são importantes fatores no desenvolvimento dos sistemas informacionais.

Vimos a importância da gestão documental, da gestão da informação, da gestão eletrônica e suas características. A partir de agora, abordaremos a gestão de documentos acadêmicos como uma ferramenta da administração escolar que garante aos alunos e comunidade acadêmica informações a respeito da vida escolar.

6. Gestão de documentos acadêmicos no Brasil

A gestão de documentos acadêmicos tem por finalidade administrar os fluxos das informações dos procedimentos e registros dos alunos, pois são essas informações internas que permitem a emissão dos protocolos de matrículas, a emissão dos históricos, bem como a emissão dos diplomas e certificados obtidos após a conclusão dos cursos. Além disso, todos estes documentos serão parte do acervo arquivístico da organização e farão parte da cultura e história educacional.

Segundo Feijó (1988), a definição específica de documentação escolar se origina a partir das características às quais os documentos se associam, desse modo, o documento escolar para o autor é o conjunto de documentos contendo informações sobre a vida escolar tanto da organização quanto do indivíduo.

Mogarro expõe que:

Os arquivos escolares motivam profundas preocupações relativas à salvaguarda e preservação dos seus documentos, que constituem instrumentos fundamentais para a história da escola e a construção da memória educativa. A sua importância tem vindo a ser reconhecida, conduzindo a uma reflexão sobre a sua preservação, as condições de instalação, a organização correta dos documentos e o acesso às informações que nele estão contidas. Os arquivos escolares constituem o repositório das fontes de informação directamente relacionadas com o funcionamento das instituições educativas, o que lhes confere uma importância acrescida nos novos caminhos da investigação em educação, que colocam essas instituições numa posição de grande centralidade para a compreensão dos fenómenos educativos e dos processos de socialização das gerações mais jovens (Mogarro, 2005, p 1).

Vidal reforça a citação de Mogarro quando coloca que:

Os arquivos escolares têm emergido nos últimos dez anos como temática recorrente no campo da história da educação. Relatos de experiências de organização de acervos institucionais, narrativas sobre as potencialidades da documentação escolar para a percepção da cultura escolar pretérita (e presente), publicação de inventários e guias de arquivo, elaboração de manuais e reprodução de documentos (digitados ou digitalizados) vêm mobilizando investigadores da área, renovando as práticas da pesquisa e suscitando o uso de um novo arsenal teórico-metodológico (Vidal, 2005, p.1).

Em consonância a esta colocação, Furtado (2011) acrescenta que nos arquivos académicos encontram-se registros de diferentes naturezas e espécies, que representam um passado da escolarização, com peculiaridades próprias do estabelecimento escolar à qual se refere e constata uma época. Tais registros podem ser fontes fundamentais para pesquisadores em História da Educação, dos processos de escolarização, da cultura escolar entre outros aspectos.

Neto e Santos (2015) afirmam que as Instituições de Ensino Superior geram grandes quantidades de documentos que advêm principalmente das atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo assim, estes precisam ser tratados e geridos porque seus registros ficam nos arquivos acima referidos.

Os autores também colocam que:

Os acervos académicos possuem como missão, portanto, custodiar e preservar a memória da instituição, a partir da gestão de documentos. Nesses ambientes podem-se encontrar informações importantes para a sociedade, pois neles está caracterizada a vida académica de um sujeito e, muitas vezes, um documento

contido na pasta de um aluno ou ex-aluno pode ser considerado como prova judicial. (Neto e Santos, 2015, p. 6).

Para Lück:

De importância especial, destaca-se a documentação da vida escolar dos alunos, pela qual podem evoluir em sua caminhada escolar. Do descuido e falta de organização desses registros e conferência de documentação dos alunos, registra-se a ocorrência de sérios prejuízos na vida escolar deles, de que resulta, por certo, a perda da credibilidade da escola. Dos dados gerais dos alunos devem ser produzidas estatísticas, que serão continuamente atualizadas e tabuladas, de modo que se possa ter mapas descritivos gerais dos alunos, dos turnos escolares, das turmas, assim como de disciplinas, mensalmente atualizados. O mesmo deve ser feito em relação ao quadro de professores e funcionários. Esses mapas são fundamentais para se ter uma visão geral da escola e de suas peculiaridades demográficas, importantes para subsidiar a tomada de decisões em sua gestão (Lück, 2009, p. 107).

Para as instituições de ensino, desde a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, sempre foi primordial que cada organização escolar tivesse seus arquivos rigorosamente atualizados. A atualização dos arquivos de qualquer secretaria acadêmica faz-se indispensável, pois estes registram toda a vida acadêmica do aluno.

Para atender os requisitos necessários para o gerenciamento dos arquivos acadêmicos das Instituições de Ensino Superior (IES), foi criada a Portaria nº 1221 de 18 de dezembro de 2013, do MEC, que dispõe de normas que versam sobre a manutenção e guarda do acervo acadêmico das IES que pertençam ao Sistema Federal de Ensino. O artigo primeiro dispõe que é de competência das IES a aplicação das normas de Classificação de Documentos de Arquivos relativos às atividades-fim e da Tabela de Temporalidade além da Destinação de Documentos de Arquivo relativos às atividades-fim. A função da tabela de temporalidade de destinação dos documentos como instrumento arquivístico é único, por ter orientações na tarefa de seleção dos documentos a serem eliminados, após terem cumprido as fases correntes e intermediárias ou destinados a guarda permanente.

A Portaria define que o acervo acadêmico será composto de documentos e informações definidos no Código e na Tabela, devendo a IES obedecer a prazos de guarda, destinações finais na tabela. Bernardes explica que:

estes dois instrumentos garantem a simplificação e a racionalização dos procedimentos de gestão, imprimindo maior agilidade e precisão na recuperação dos documentos e das informações, autorizando a eliminação criteriosa de documentos desprovidos de valor que justifique a sua guarda e a preservação dos documentos de guarda permanente (Bernardes, 2008, p.6).

Além disso, o Arquivo Nacional (1993, 2001) nos manuais nacionais preconizam que nenhum documento deverá ser conservado por maior tempo do que o necessário para o cumprimento dos objetivos que o criaram.

O quadro (Tabela 6) a seguir demonstra um exemplo do código de classificação e sua classificação na tabela de temporalidade e sua aplicabilidade como instrumento de gestão documental. Podemos observar que o código de número 125.4 diz respeito a documentação acadêmica que subdivide em 125.41 referindo dentro da classe o histórico escolar devendo ficar na fase corrente enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição, após esse período, deverá ir para fase intermediária, permanecendo por cinco anos, e sua destinação final o documento é a guarda permanente.

Tabela 6. Exemplificação da Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de arquivo relativos às atividades-fim das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES

Código	Assunto	Prazo de Guarda		Destinação Final	Observação
		Fase corrente	Fase Intermediária		
125.4 Documentação acadêmica					
125.41	Histórico escolar. Integralização curricular	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Guarda Permanente	Eliminar as versões parciais, cujas informações encontram-se recapituladas na versão integral do histórico escolar.

Fonte: Adaptado de SIGA Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo da Administração Pública Federal

Desta forma, destacamos a importância dos arquivos e documentos escolares, sua produção, guarda e conservação. Isso afirma de fato que as instituições educacionais são um repositório dos documentos de informação fundamentais para formulação de pesquisas, interpretações e análises sobre elas próprias e também para a compreensão do processo de ensino, a cultura escolar e, senão, para a história da Educação (Furtado, 2011).

Neste contexto de gestão escolar, envolvendo a democratização e participação da comunidade, destacamos a gestão dos serviços educacionais e acadêmicos relativos aos documentos, protocolos e normas que devem ser seguidas. De acordo com Tavares:

A gestão acadêmica diz respeito a todas as atividades organizacionais e documentais necessárias para assegurar que os cursos sejam oferecidos com todos os seus requisitos, recebam e identifiquem os alunos e certifiquem seu progresso, com o mínimo de erros, o máximo de eficiência e participação dos alunos e professores (Tavares, 2003, p.1)

Desta maneira, compete ao gestor escolar cumprir as normas dos registros acadêmicos e manter atualizados as informações e os controles da vida estudantil dos alunos. Assim, compreendemos que a gestão documental é parte integrante da organização institucional.

No IFTM Patos de Minas, o setor responsável pelos documentos acadêmicos é denominado Coordenação de Registro e Controle Acadêmico – CRCA que, recebe, analisa, arquivava e produz documentos relativos a matrículas, declarações, históricos, diplomas etc. Desta forma, destacamos a importância dos arquivos e documentos escolares, sua produção, guarda e conservação. Isso afirma de fato que as instituições educacionais são repositórios e contribuem para a construção da história da educação.

Nesta Parte I, procuramos contextualizar a gestão documental, a administração das informações de forma geral e os processos de documentação gerenciamento dos arquivos acadêmicos dentro de uma instituição de ensino. Segue-se a apresentação do desenho da investigação e o estudo de caso.

Parte II – A INVESTIGAÇÃO

Capítulo I – Desenho da Investigação

A metodologia que guiou a investigação foi o Estudo de Caso. Verificamos que

o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tantos estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa (Yin, 2001, p.39)

Ainda de acordo com Yin (2005), o método citado pode ser escolhido pela proximidade, o fácil acesso e ser mais conveniente ao investigador.

Levando em consideração o exposto, este método foi escolhido, dado pretender-se investigar um caso específico - o IFTM Patos de Minas, bem delimitado num contexto de tempo e lugar onde realizou-se as buscas das informações. A proposta da investigação é verificar qual o impacto dos serviços de controle e registro acadêmicos na organização do IFTM Patos de Minas.

Para Oliveira (1999), método de recolha de dados é um processo pelo qual se pode conhecer uma realidade. Pode-se optar por uma abordagem qualitativa ou quantitativa, a primeira tem como princípio a subjetividade enquanto que a segunda preocupa-se com a quantificação dos dados.

Para esta investigação adotou-se uma abordagem mista. Parafraseando Creswell (2007), esta técnica de reunir distintos métodos provavelmente teve origem em 1959, quando Campbell e Fiske fizeram estudos de maneiras variadas para legitimar as características psicológicas. A partir de então, outros estudos multimétodos envolvendo associações de técnicas qualitativas combinadas com quantitativas progrediram.

Para Creswell (2007), os métodos mistos combinam os métodos predeterminados das pesquisas quantitativas com métodos emergentes das qualitativas, assim como questões abertas e fechadas, com formas múltiplas de dados contemplando todas as possibilidades, incluindo análises estatísticas e análises textuais. Neste caso, os instrumentos de coleta de dados podem ser ampliados com observações abertas, ou mesmo, os dados censitários podem ser seguidos por entrevistas exploratórias com maior profundidade. No método misto, o pesquisador baseia a investigação supondo que a coleta de diversos tipos de dados garanta um entendimento melhor do problema pesquisado.

Corroboram com a posição acima Dal-Farra e Lopes ao colocarem que a:

aplicação de métodos mistos em pesquisa tem sido crescente em inúmeros campos do conhecimento. A associação de qualitativos e quantitativos proporciona ampliar o ganho de resultados em abordagens investigativas, promove ganhos relevantes para as pesquisas complexas realizadas no campo da Educação (Dal-Farra e Lopes, 2014, p. 67).

Numa investigação em que o Estudo de Caso é a metodologia privilegiada, a recolha de dados pode ser realizada através de várias fontes de evidências que “permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitude” (Yin, 2001 p. 121). São muitas as maneiras para a realização da coleta de dados, que podem mudar de acordo com as condições ou com o tipo de investigação que podem ser por meio das técnicas da “coleta documental, da observação, da entrevista, do questionário, das medidas de opiniões e de atitudes, das técnicas mercadológicas, dos testes, da sociometria, da análise de conteúdo e da história de vida” (Lakatos e Marconi, 2003, p 165). Para este estudo, as técnicas de recolha de dados escolhidas foram por entrevistas, questionários, análise documental e observação.

Entrevista, segundo Lakatos e Marconi (2003), é o encontro de duas pessoas, com a finalidade de que se obtenha informações sobre um assunto ou tema específico. Este procedimento é usado em uma investigação social para coleta de dados, para diagnosticar ou tratar um problema. Este método foi escolhido porque nos permitiu indagar os respondentes, quanto pedir suas opiniões, além de nos proporcionar interpretações dos acontecimentos (Yin, 2001). Há diferentes tipos de entrevistas, que variam de acordo com o propósito do entrevistador conforme expõe o autor:

- a) Entrevistas padronizadas ou estruturadas: o entrevistador segue um roteiro prévio. O objetivo da padronização é obter dos entrevistados, respostas as mesmas perguntas, permitindo comparações. Pode-se adaptar e alterar a ordem das questões.
- b) Entrevistas despadronizadas ou não estruturadas: são perguntas abertas e desenvolvidas em uma conversa informal. O entrevistador tem a liberdade de direcionar conforme considere adequado.

Para Bogdan e Bicklen (1994, p.135), “as entrevistas variam quanto ao grau de estruturação”. Quando o entrevistador estabelece o assunto de uma forma rígida – entrevista estruturada - até ao outro extremo, onde se encontra a entrevista não estruturada, completamente aberta. Segundo os autores, quando se colocam questões dos dois tipos, a ferramenta torna-se mais eficaz. As entrevistas semiestruturadas

possibilitam a comparação entre os sujeitos. Contudo, para Bogdan e Bicklen (1994) a escolha recai conforme o objetivo da investigação e da necessidade de estruturar mais a entrevista ou não. As boas entrevistas são as que os entrevistados ficam a vontade para expressar seus pontos de vistas e que produzem uma riqueza de dados que revelam a perspectiva dos respondentes.

Diante do exposto e para o estudo em causa foram desenhadas entrevistas mistas – estruturadas/semiestruturadas - com questões abertas e fechadas (caracterização dos entrevistados) que serão aplicadas aos gestores. As questões abordaram perguntas sobre a implantação e gestão do CRCA e do IFTM.

Outra ferramenta utilizada foi o questionário. Lakatos e Marconi (2003) definem questionário sendo uma coleta de dados constituído por uma série de perguntas ordenadas que iniciam com questões gerais e aos poucos vai especificando. As perguntas, em geral, se classificam em três categorias: abertas, fechadas e de múltipla escolha. Os autores citados acima explicam que as questões abertas também chamadas livres, os respondentes têm a liberdade de emitir opiniões. Já nas fechadas ou limitadas os informantes tem que escolher entre alternativas fixas. Desta forma, a resposta e a liberdade do respondente é restrita. Conquanto as questões de multiplas escolhas o respondente têm várias possibilidades de respostas, são vários aspectos de um mesmo assunto.

Aplicamos os questionários aos estudantes, docentes e técnicos do IFTM. Este é composto de uma primeira parte de caracterização e identificação do respondente, uma segunda parte com qualificação e quantificação dos serviços de registros e como percebem a gestão e contribuição do CRCA no IFTM.

Os questionários aplicados são constituídos por questões abertas e fechadas que serão tratadas estatisticamente, por meio do programa SPSS, constituindo esta ferramenta a faceta quantitativa da nossa investigação. As questões abertas e as entrevistas foram analisadas recorrendo-se à análise de conteúdo. Mozzato e Grzybovski (2011, p. 733) explicam que a análise de conteúdo significa uma técnica de análise de dados que vem “sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da administração assim como na psicologia, na ciência política, na educação, na publicidade e, principalmente, na sociologia”. Um estudo qualitativo descritivo que permite uma percepção das ideias e opiniões. Com base nos conceitos de Bardin (2009, p. 40) a análise de conteúdo é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Diante do exposto, Mozzato e Grzybovski (2011) colocam que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação, que tem como finalidade exceder as inseguranças e melhorar a leitura dos dados coletados. Chizzotti (2001, p. 98) afirma que o “objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Na visão de Minayo (2002) a análise de conteúdo vai além de um conjunto de técnicas, consiste no exame das informações sobre o comportamento humano, assim, permite uma aplicação variada e tem duas funções; a verificação de hipótese e a verificação de descoberta do que está por trás dos enunciados. Tais funções se complementam, com aplicação em pesquisas qualitativas como quantitativas.

O processo de análise de dados em si, abarca várias etapas, da mesma forma ocorre com a análise de conteúdo. Elencaremos as etapas, segundo Bardin (2009), que organiza em três fases: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados; a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período que organiza o material com o objetivo de torná-lo operacional. Nesta etapa são observados quatro momentos, primeiro faz-se a leitura flutuante para estabelecer contato com os documentos de coleta e conhecer o texto, em seguida faz-se a escolha dos documentos, demarcando o que vai ser analisado. Após, formula-se as hipóteses e os objetivos e depois a referenciação dos índices e elaboração de indicadores (Bardin, 2009).

A etapa do estudo do material é a mais longa e fastidiosa, consiste essencialmente em ações de categorização, decomposição ou enumeração e a codificação das unidades de registro. É uma fase muito importante de descrição analítica que diz respeito ao *corpus* (conjunto de documentos) submetido ao estudo.

A terceira fase refere-se à discussão dos resultados, inferência e interpretação. Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Desta maneira, pode-se então propor inferência e adiantar interpretações a propósito dos

objetivos previstos (Bardin 2009).

A análise documental foi realizada em documentos disponíveis oficiais da legislação brasileira, do MEC e do IFTM com a finalidade de fundamentar e caracterizar a instituição. Os documentos já existentes foram revisados com o propósito de obter dados e informações relevantes em relação aos registros documentais.

As entrevistas tiveram dois grandes propósitos. O primeiro ajudar a completar a informação recolhida através da análise documental, permitindo a caracterização da instituição base do estudo. O segundo, ajudar a responder à nossa questão de partida.

A técnica da observação na coleta tem por finalidade, segundo Lakatos e Marconi (2003), buscar informações, e usa os sentidos para obter mais conhecimentos, além de ver e ouvir, analisa os fatos e a realidade. Para Yin (2001), é considerada como fonte de evidências para o Estudo de Caso e pode ser de duas formas: a observação direta e a observação participante. A observação direta e participante discute as situações em tempo real e dentro do contexto do evento. Além destes conceitos, a observação participante apresenta uma especificidade, o observador assume uma função dentro do estudo de caso e pode efetivamente participar dos eventos estudados.

A observação teve essencialmente como foco a caracterização do CRCA e o seu funcionamento que será apresentado na alínea 2.3 do Capítulo 2, desta Parte II.

Para a discussão, usamos a triangulação dos dados. Por ser recolhida informação através de métodos diferentes, os dados obtidos serão cruzados, confrontados e analisados a partir de uma análise qualitativa e quantitativa.

A triangulação tem origem nas ciências militares, “decorrente da navegação e da topografia, a triangulação é frequentemente entendida como um método para fixar uma posição” (Cox & Hassard, 2005, p. 109). Foi objeto de estudos nas ciências sociais e humanas a partir da área da psicologia por Campbell e Fisk (Tashakkori e Teddlie, 1998), testando resultados obtidos empiricamente por meio de diferentes técnicas quantitativas. Denzin (1989) argumenta que a triangulação, como um pressuposto obtido de diferentes fontes e estratégias poderia ser considerada mais válida que um único método.

Desta forma, Denzin (1989) foram identificados quatro tipos de triangulação: triangulação de dados, triangulação do investigador, triangulação da teoria, e triangulação metodológica. O autor descreve a triangulação do investigador quando vários pesquisadores estudam uma mesma questão com diferentes reflexões. A teórica, o investigador recorre a várias teorias para interpretar os dados. Enquanto que a triangulação metodológica usa múltiplos métodos para obter resultados mais complexos.

A triangulação de dados, a qual iremos adotar, é conceituada como recolha de dados em diferentes períodos e fontes, podendo ser estudada em diferentes tipos de espaço, formas de investigação comparativas e com populações diferentes.

A triangulação de dados permite-nos obter uma perspectiva mais ampla do estudo do caso.

A população deste estudo de caso compreende os estudantes, servidores e gestores do IFTM *Campus* Patos de Minas, e também gestores da reitoria do IFTM.

Na impossibilidade de analisar a população na sua totalidade foram assumidas algumas posições quanto à amostra que iria participar na investigação, especialmente no que diz respeito aos estudantes. Em princípio, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos imensos que se torna-se difícil de considerar a sua totalidade. Desta forma, as investigações frequentemente trabalham com amostras, ou seja, uma pequena parte dos elementos que compõe a população ou universo (Gil, 2008).

Lakatos e Marconi (2003, p. 163) esclarecem que a amostra “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. No momento em que um pesquisador seleciona uma parcela da população espera-se que ela seja representativa dessa população que pretende pesquisar.

Para as investigações sociais são utilizados diversos tipos de amostragem, que se classificam em dois grupos, amostragem probabilísticas e não probabilísticas. Os primeiros são precisamente científicos com fundamentação matemática e estatística. Os não probabilísticos dependem de critérios do pesquisador, estes são mais críticos, contudo apresentam vantagens em relação a custos e tempo (Gil, 2008). Dentre os vários tipos de amostras as mais usuais são: aleatória simples, sistemática, estratificada, por conglomerado e por etapas, que são probabilísticas. Desta forma, são fundamentadas em procedimentos básicos da amostragem científica e suas variações matemáticas e estatísticas. Enquanto que as não probabilísticas são por acessibilidade ou conveniência, que destitui de qualquer rigor estatístico, o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso e reconhece que estes possam representar o universo. Por tipicidade ou intencionalidade, consiste em selecionar um subgrupo da população para que possa ser representativo e por cotas. Este tipo de amostragem apresenta três fases: a classificação da população em função de prioridade, a determinação da proporção da população colocada nas classes e a fixação de cotas pelo pesquisador em proporção com as classes (Gil, 2008).

Diante do exposto, a escolha da amostragem para o nosso estudo foi a não probabilística e por acessibilidade ou conveniência por considerarmos a mais adequada a uma pesquisa social.

A nossa amostra de conveniência, que diz respeito aos estudantes, é constituída pelos alunos que estão cursando em 2017 o 3º ano do Curso Técnico em Logística Integrado ao Ensino Médio (30), pelos alunos do 2º período do Curso Técnico em Eletrotécnica (20) e Logística Concomitante (25) e pelos alunos do 3º período do Curso Técnico em Mineração Concomitante (14).

O critério adotado para a seleção dos alunos foi da representatividade de cada curso oferecido pelo IFTM, Patos de Minas. Representantes do curso Técnico em Logística, do Técnico em Eletrotécnica e do curso Técnico em Mineração.

Do lado dos servidores técnicos administrativos e docentes, o nosso estudo de caso abrangerá toda a população, ou seja, o total dos servidores técnicos administrativos e docentes do IFTM Patos de Minas, num total de 56 participantes.

As entrevistas serão feitas ao Reitor, Pró-Reitor de Ensino do IFTM e Diretor do IFTM Campus Patos de Minas.

Critérios de exclusão:

- Alunos dos 1º e 2º anos dos cursos Técnicos em Logística e Eletrotécnica Integrados ao ensino médio;
- Alunos em Estágio.

O critério de exclusão dos alunos dos primeiros anos e períodos foi pelo motivo de serem novatos na instituição, terão menos de um mês no IFTM, Patos de Minas, visto que as aulas começaram em fevereiro e o questionário ser aplicado em março. O critério para os alunos estagiários foi porque estes alunos não têm frequência diária na instituição, de acordo com o processo de estágio, tem encontros somente com orientações para o projeto.

No próximo item faremos a apresentação da instituição onde realizamos a investigação, objeto do nosso estudo.

Capítulo II – IFTM Patos de Minas

A investigação realizada foi efetuada no INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO – CAMPUS PATOS DE MINAS, como já devidamente referido. As alíneas seguintes farão a apresentação desta instituição, fazendo a sua ligação ao sistema educativo brasileiro e a gestão documental.

1. Criação e implantação dos Institutos Federais

Os Institutos Federais tem como gêneses as Escolas de Aprendizes e Artífices criadas em 1909 que foram a pedra fundamental da rede federal de educação profissional do país (Fernandes, 2009). Ao longo dos anos estas escolas foram desenvolvendo em decorrência das mudanças da sociedade, ganharam autonomia didática e de gestão e passaram a ser denominadas Escolas Técnicas Federais. Em seguida, com o surgimento do Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico (PNDE) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) implementou as escolas e o número de matrículas aumentou. O movimento das instituições federais de educação profissional e tecnológica abre caminho para a transformação das Escolas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), proporcionando também a integralização das Escolas Agrotécnicas Federais. Neste cenário e no decorrer das décadas, em um contexto de expansão e valorização da educação profissional, por meio da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, é instituída a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica vinculada ao Ministério da Educação (Brasil, 2010). (<http://www.planalto.gov.br>)

Art. 1o Fica instituída, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação e constituída pelas seguintes instituições:

- I - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Institutos Federais;
- II - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR;
- III - Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ e de Minas Gerais - CEFET-MG;
- IV - Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais.
- IV - Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais; e
- V - Colégio Pedro II.

Nesta nova realidade surgem os Institutos Federais, criados a partir da transformação e integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica, das Escolas

Agrotécnicas, das Escolas Técnicas Federais e das Escolas Técnicas Vinculadas a Universidades Federais que foram criados os então 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em todo país. A seguir apresentamos um quadro com os novos Institutos Federais e a localização de suas reitorias.

Tabela 7. Novos Institutos Federais e localidades das reitorias

Instituição	Sede da Reitoria
Instituto Federal do Acre	Rio Branco
Instituto Federal de Alagoas	Maceió
Instituto Federal do Amapá	Macapá
Instituto Federal do Amazonas	Manaus
Instituto Federal da Bahia	Salvador
Instituto Federal Baiano	Salvador
Instituto Federal de Brasília	Brasília
Instituto Federal do Ceará	Fortaleza
Instituto Federal do Espírito Santo	Vitória
Instituto Federal de Goiás	Goiânia
Instituto Federal Goiano	Goiânia
Instituto Federal do Maranhão	São Luís
Instituto Federal de Minas Gerais	Belo Horizonte
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	Montes Claros
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais	Juiz de Fora
Instituto Federal do Sul de Minas Gerais	Pouso Alegre
Instituto Federal do Triângulo Mineiro	Uberaba
Instituto Federal de Mato Grosso	Cuiabá
Instituto Federal de Mato Grosso do Sul	Campo Grande
Instituto Federal do Pará	Belém
Instituto Federal da Paraíba	João Pessoa
Instituto Federal de Pernambuco	Recife
Instituto Federal do Sertão Pernambucano	Petrolina
Instituto Federal do Piauí	Teresina
Instituto Federal do Paraná	Curitiba
Instituto Federal do Rio de Janeiro	Rio de Janeiro
Instituto Federal Fluminense	Campos dos Goytacazes
Instituto Federal do Rio Grande do Norte	Natal
Instituto Federal do Rio Grande do Sul	Bento Gonçalves
Instituto Federal Farroupilha	Santa Maria
Instituto Federal Sul-rio-grandense	Pelotas
Instituto Federal de Rondônia	Porto Velho
Instituto Federal de Roraima	Boa Vista
Instituto Federal de Santa Catarina	Florianópolis
Instituto Federal Catarinense	Blumenau
Instituto Federal de São Paulo	São Paulo
Instituto Federal de Sergipe	Aracaju
Instituto Federal do Tocantins	Palmas

Fonte: Brasil, 2008

O padrão dos Institutos Federais (IFs) apresenta como autarquia um pilar educacional humanístico-técnico-científico. É uma instituição que destaca a educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na proposta de educação profissional e tecnológica em diferentes níveis e modalidades de ensino. Tem

como primazia o bem social, faz parte das políticas públicas sociais do governo e desenvolve uma rede de cultura, trabalho, ciência e tecnologia em favor da comunidade (Brasil, 2010), tal como se pode ler no Art.º 2º da referida Lei:

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

A significação de educação superior, básica e profissional confere aos institutos um sistema singular educacional que atribui a uma única instituição oferecer mais de um nível de ensino, desde a formação continuada, ensino médio integrado, técnicos profissionalizantes até às graduações. Nesta abordagem apresenta a pluralidade dos cursos e currículos. Sua estrutura multicampi constituída por conjuntos de unidades, independentes do endereço, cada *campus* é independente, e cada um possui as mesmas atribuições e prerrogativas. Assim, para que as instituições com a estrutura multicampi pudessem cumprir sua função social, fez-se necessário que tivessem autonomia de gestão e orçamentária, com a possibilidade de averiguar quais os melhores investimentos aos interesses locais, visando o desenvolvimento regional onde o campus está inserido. Os institutos são equiparados às Universidades Federais, e, portanto, regulados, supervisionados e avaliados como Instituições de Educação Superior (IES).

Os IFs tem como finalidade predominante um vínculo transformador com a sociedade, com o desenvolvimento social, mantendo uma sintonia entre as ofertas vindas dos sistemas produtivos econômicos, sociais e culturais (Pacheco, 2011). Nesta direção, as ações de extensão aparecem como um elo entre as demandas sociais, o ensino e a pesquisa. O artigo 6º, da Lei 11.892, de dezembro de 2008, traz as finalidades e características dos institutos que são:

I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.

Desta maneira, observadas as finalidades e características apresentamos o objetivo geral dos IFs que é a formação integral e contextualizada com a oferta de ensino e campos de atuação que contribuam para o alcance de transformações sociais com a ampliação e a aplicação de conhecimentos, princípios e valores que direcionam um viver cidadão (IFTM, 2016). No artigo seguinte (7º) da referida Lei são enumerados estes objetivos:

I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

VI - ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

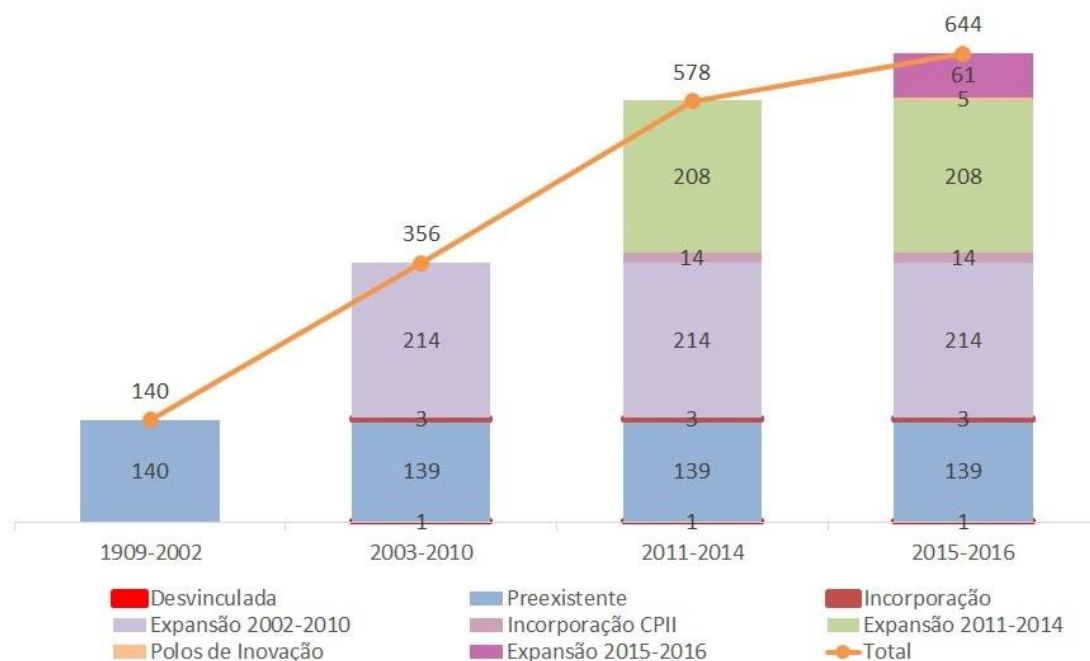
d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e

e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.

“A Rede Federal está vivenciando a maior expansão de sua história. De 1909 a 2002, foram construídas 140 escolas técnicas no país. Entre 2003 e 2016, o Ministério da Educação concretizou a construção de mais de 500 novas unidades referentes ao plano de expansão da educação profissional, totalizando 644 campi em funcionamento” (MEC, 2016, p. 01). O crescimento dos institutos federais de educação integra-se na agenda pública do governo e a presença do Estado reforça as políticas educacionais no campo da escolarização e da profissionalização. Assim, incumbe-se a educação a trilhar um caminho de inclusão social. Desta forma, a atuação do governo é no sentido de melhoria da qualidade da educação brasileira, associada a ações de desenvolvimento territorial, conduzindo para a formação integral de cidadãos-trabalhadores emancipados. Nestas condições, a expansão está voltada para o desenvolvimento local e regional com a melhoria do padrão de vida da população de regiões geograficamente delimitadas (Pacheco, 2010). Por conseguinte, em consonância com os critérios de definição de cidades polos e mesorregiões para instalação dos intitutos foi criada a unidade do IFTM.

O gráfico abaixo representa a ampliação da rede federal. O IFTM integra a representação na coluna dos 356 institutos no período de 2003-2010.

Gráfico 1. Expansão da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica em unidades



Fonte: MEC 2016

1.1 O IFTM

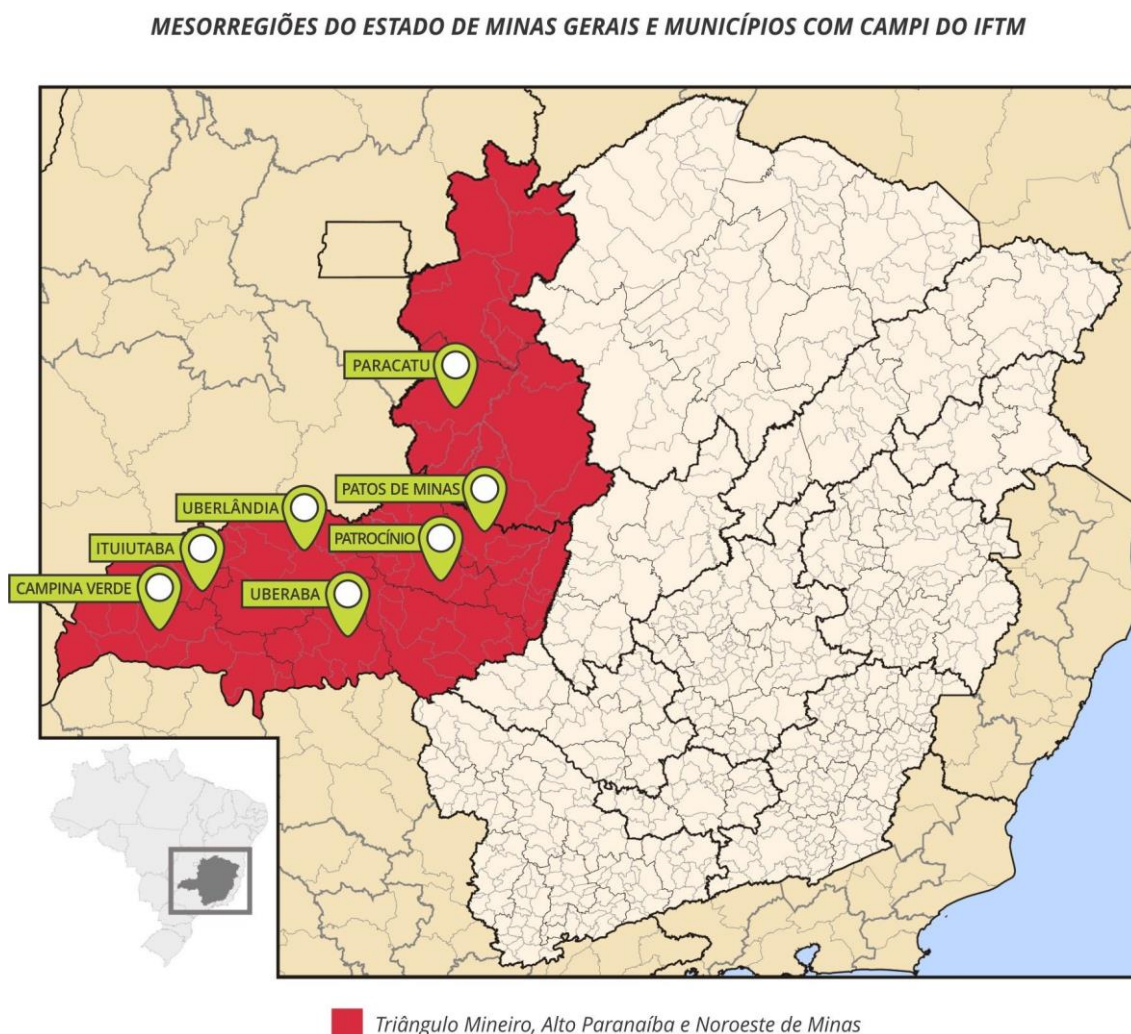
Em se tratando do Instituto de Educação, Ciências e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), atualmente sua composição é de sete campi (plural de campus), dois campi avançados (extensão de um campus existente) e uma Reitoria. Os campi são: Ituiutaba, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia, Uberlândia Centro. Os campi Avançados: Uberaba Parque Tecnológico e Campina Verde.

O IFTM foi fruto da junção do CEFET Uberaba com a Escola Agrotécnica de Uberlândia e duas Unidades de Ensino Descentralizadas (UNEDs) que iniciavam em Ituiutaba e Paracatu.

O IFTM está localizado na mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, no estado brasileiro de Minas Gerais. É considerada a segunda maior economia do estado e conta com uma população de mais de 2,3 milhões de habitantes. São 66 municípios integrantes e as principais atividades econômicas desenvolvidas são a agricultura e

pecuária, açúcar e álcool, produção e processamento de grãos, carne, produtos alimentícios, fertilizantes e mineração. A metalurgia, o turismo e os atacadistas também são atividades expressivas na região.

Figura 1. Localização geográfica dos campi do IFTM



Fonte: IFTM 2016

Com sede em Uberaba, a Reitoria é o órgão executivo da instituição, responsável por garantir a unidade institucional e gerir recursos e planejar os interesses educacionais, econômicos e culturais do IFTM. Sua estrutura administrativa é composta pela assessoria de gabinete e as Pró-Reitorias de Desenvolvimento Institucional (PROIN), de Ensino (PROEN), de Extensão (PROEXT), de Pesquisa (PROEX) e de Pós-graduação e Inovação. De acordo com o que dita a Lei 11.892 no seu artigo 11º:

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

O IFTM está alinhado conforme os seguintes conceitos norteadores das suas ações da instituição:

Missão:

“Ofertar a Educação profissional e Tecnológica por meio do Ensino, Pesquisa e Extensão promovendo o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática”.

Visão:

“Ser uma instituição de excelência na educação profissional e tecnológica, impulsionando o desenvolvimento tecnológico, científico, humanístico, ambiental, social e cultural, alinhado às regionalidades em que está inserido”.

Vale lembrar que além dos seus valores, o IFTM tem como norma para dirimir suas atividades e funcionamento o seu regulamento geral que complementa a Lei 11.892. No seu art. 1º são apresentados os objetivos do documento:

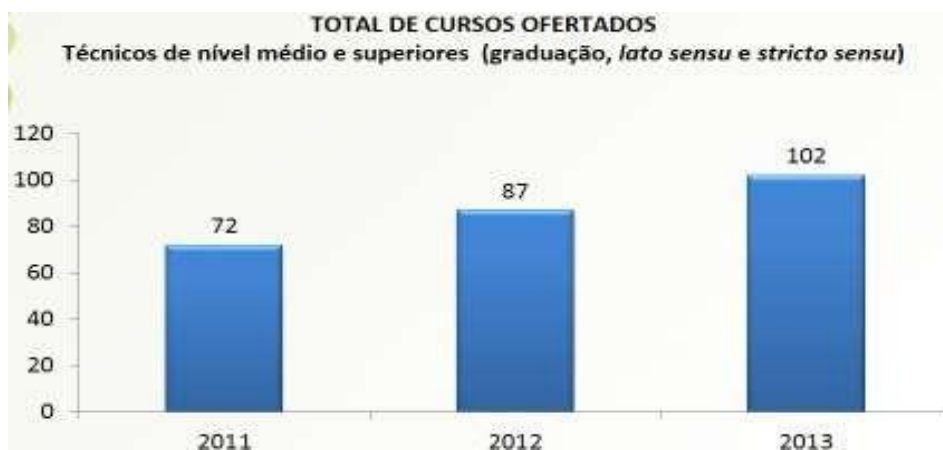
TÍTULO I

DO REGIMENTO GERAL E DE SEUS OBJETIVOS

Art. 1º. O presente Regimento Geral disciplina a organização, as competências, as atribuições e o funcionamento das instâncias deliberativas, consultivas, administrativas e acadêmicas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – IFTM, com o objetivo de complementar e normatizar as disposições estatutárias.

De realçar ainda que o IFTM vem ao longo dos anos em contínuo crescimento, os gráficos abaixo representam a evolução dos cursos ofertados, como se pode constatar no Gráfico 2.

Gráfico 2. Evolução dos números de cursos ofertados



Fonte: IFTM 2014

Feita esta breve resenha do nascimento do IFTM, na alínea seguinte apresentaremos o Campus Patos de Minas, objeto da nossa investigação.

1.2 O Campus Patos de Minas

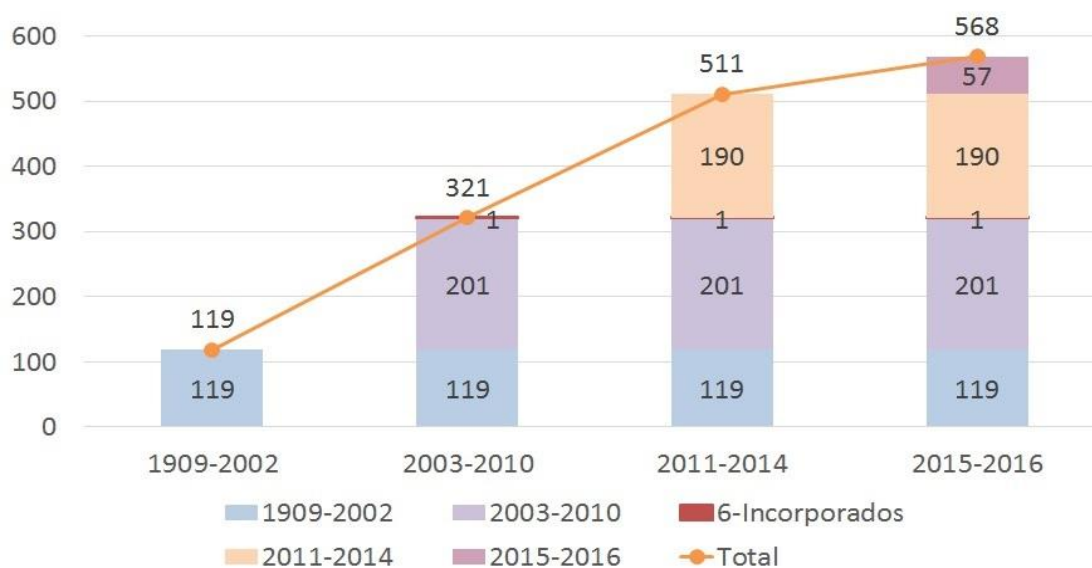
Patos de Minas é uma cidade da macrorregião do Alto Paranaíba e é considerada polo de urbanização, econômico e de desenvolvimento regional. O município ocupa uma posição privilegiada dentre as demais cidades mineiras, figura entre as 19 maiores cidade do Estado de Minas Gerais. Um levantamento do IPEA (Instituto de Pesquisas Econômica Aplicadas) publicado em 2001 apontou Patos de Minas como o 5º município com maior desenvolvimento sócio-econômico, entre 1970 e 1996. Foram pesquisados 5 mil municípios brasileiros, de 50 a 500 mil habitantes. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Produto Interno Bruto (PIB) de Patos de Minas está entre os 25 maiores de Minas Gerais.

O Alto Paranaíba apresenta como principais atividades econômicas a agropecuária, a extração mineral, a atividade agrícola e pecuária, com agroindústrias reconhecidas nacionalmente, destacando a produção de milho, soja, feijão e café.

Patos de Minas é sede da 28ª Superintendência Regional de Ensino (SRE) e atende a 14 municípios da região. Segundo informações da 28ª SRE, a cidade conta com 96 estabelecimentos de ensino, entre públicos e privados e tem em torno de 25.000 alunos matriculados.

Diante de tais dados e por suas características, o município de Patos de Minas encontra-se na estatística do gráfico abaixo, perfazendo uma unidade incorporada na etapa de expansão de 2011-2014.

Gráfico 3. Quantidade de municípios atendidos com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica



Fonte: MEC 2016

Com a proposta de desenvolvimento local e regionalizado da rede federal, em 2013 foi implantado o IFTM *Campus* Patos de Minas por meio da Portaria 330 do Ministério da Educação que expediu autorização de funcionamento em abril de 2013. Após uma pesquisa pública, a comunidade patense e buscando a aproximar a instituição de ensino dos setores produtivos foram disponibilizados cursos para atender as necessidades locais, em conformidade com Pacheco (2010). Para atender as necessidades locais foram realizadas diversas reuniões e conversas com representantes da sociedade civil, além de uma reunião pública com a finalidade de identificar os cursos que atenderiam a ansiedade da região. Em parceria com a Associação Comercial – Acipatos - foi aplicada uma pesquisa e o resultado apontou para os cursos Técnico em Logística e Técnico em Eletrotécnica.

Assim, decorrido o processo legal, em agosto do mesmo ano foram implantados os cursos Técnicos de Nível Médio em Eletrotécnica, ofertadas 60 vagas, e Técnico de Nível Médio em Logística, ofertadas 60 vagas, ambos de forma concomitante ou subsequentes. A forma concomitante e subsequente de ensino é oferecida a quem já concluiu o ensino fundamental e tenha concluído ou esteja cursando no mínimo o 2º ano do ensino médio. O *Campus* Patos de Minas teve sua aula inaugural em 02 de setembro de 2013.

Em 2015 foi realizada uma fase de expansão do *Campus* com a implantação dos cursos Técnico Concomitante em Mineração ofertando 30 vagas, Técnico em Nível Médio Integrado ao Ensino Médio em Logística ofertando 35 vagas e Técnico em Nível Médio Integrado ao Ensino Médio em Eletrotécnica ofertando 35 vagas.

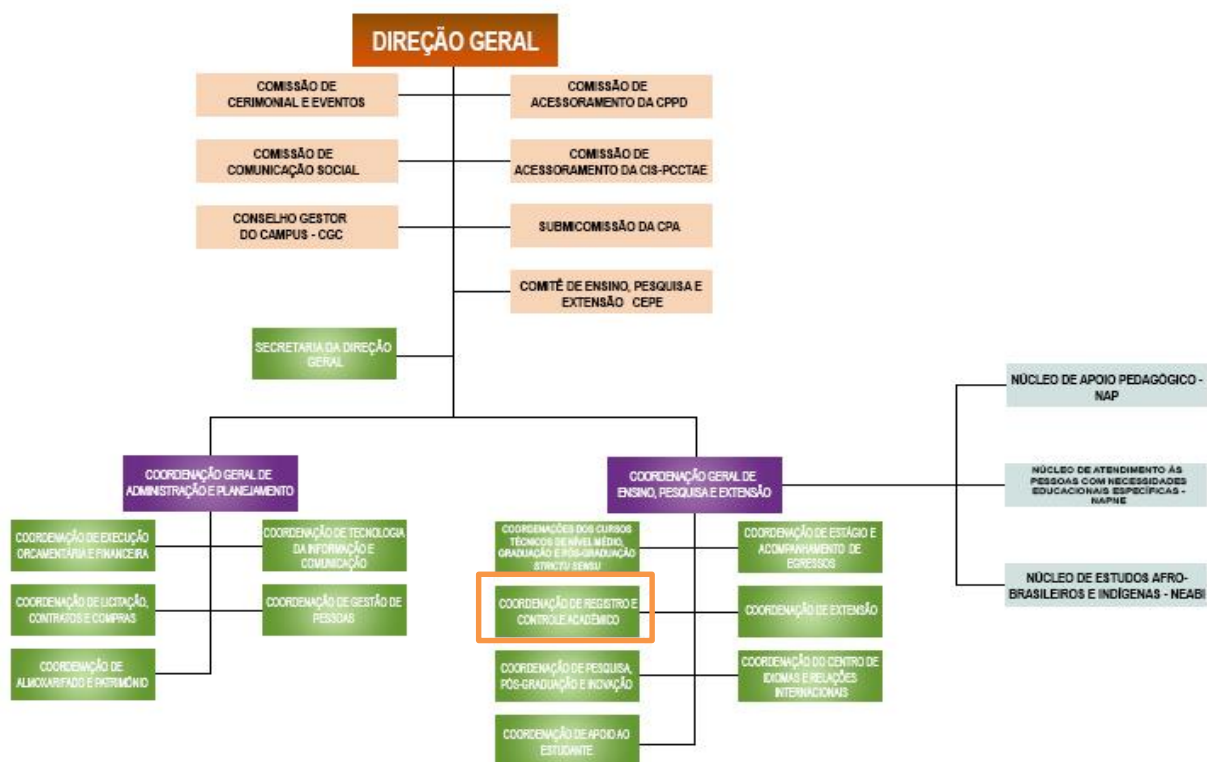
A formação integrada remete ao sentido de plenitude, implica tratar a educação como uma totalidade social. No caso da formação do ensino médio integrado ao ensino técnico, o que se quer com a concepção de educação integrada é que a educação geral se torne parte inseparável da educação profissional em todos os campos onde se dá a preparação para o trabalho, na formação inicial, como no ensino técnico, tecnológico ou superior (MEC 2007, p.41).

Como se pode constatar, sugere uma formação completa, humana, buscando garantir ao estudante, adolescente, adulto e trabalhador uma atuação para o mundo como cidadão pertencente a um país integrado à sociedade.

O IFTM Patos de Minas é um *campus* em implantação, um *campus* novo, mas que já conta com mais de 400 alunos matriculados. Compõem o seu quadro 57 servidores distribuídos da seguinte forma: 22 técnicos administrativos, 33 professores efetivos e 2 professores substitutos.

Toda instituição escolar possui uma forma de organização interna, e esta estrutura reflete a gestão e seu funcionamento. Nomeadamente esta estrutura organizacional é representada pelo organograma (Libâneo, 2001). O organograma dispõe as funções e a relação entre os setores que garantem o funcionamento escolar, onde destacamos a CRCA, objeto do nosso estudo. Abaixo apresentamos graficamente o organograma do IFTM Patos de Minas.

Figura 2. Organograma do IFTM Patos de Minas



Fonte: IFTM, 2017

2. O papel do gestor

Para esta alínea, faremos um elo ao que foi exposto no capítulo I, primeira parte no item “Da TGA à Gestão Escolar”, quanto a gestão das organização educacional e os modelos e tendências administrativos burocráticos, democrático e gerencial para abordarmos o tema do papel do gestor. Visto que a gestão escolar é encarregada de realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (Luck, 2009). Assim, o gestor adota o modelo ou a combinação deles e suas especificidades.

Apontamos anteriormente que a gestão escolar deve ser diferenciada da administração geral e empresarial (Dourado, 2012). Diante disto, percebemos que o gestor de uma instituição educativa necessita de uma postura diferente, executiva, porém

com a mesma técnica educativa, voltada para uma profissionalização e uma administração com novos métodos de gestão (Palmeiras, 2011).

Duarte et al (2009) traz que o Ministério da Educação (MEC) preconiza e recomenda que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) devem, independente de serem privadas ou públicas, profissionalizarem seus modelos de gestão para terem potencial de agregar valor por meio do alinhamento entre as demandas específicas e modelos de administração modernos e eficientes. Esse processo exigiria treinamento e aperfeiçoamento dos servidores e valorização das carreiras dentro das IFES, como afirmam Petrucci e Schwarz (1999).

O Decreto 5.707/2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, define Gestão por Competência como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”, sendo uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e, também, as lacunas de capacitação dos servidores para tarefas específicas

Dentro deste contexto, compete ao gestor adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências para realizar um bom trabalho. Segundo Luck (2009, p.12) “competência é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade”.

Competência pode ser definida como a qualidade de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas (Chiavenato, 2003).

De acordo com as citações acima, podemos relacionar o pensamento de Maximiano (2000), segundo o qual: habilidades e competências são as qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente. As competências específicas que são necessárias para ocupar um cargo de gerente dependem do nível hierárquico, das tarefas do gerente, do tipo de organização e de outros fatores. De forma geral, as competências gerenciais são classificadas em três categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes.

O conhecimento diz respeito ao saber. Refere-se a indagação e esforços voltados para a recolha de informações que possam acrescentar valor ao trabalho, são os conhecimentos técnicos e específicos.

As habilidades referem-se ao saber-fazer. São as experiências práticas e domínio do conhecimento específico, aquilo que se deve saber para ter um bom desempenho. Duarte, Ferreira e Lopes (2009) descrevem como habilidade ter orientação para resultados, que implica ter visão estratégica e agir proativamente em busca de resultado. Nestas incluem-se a:

- Tomada de decisões: capacidade de intervir, resolver problemas, buscando soluções, autonomia;
- Liderança: habilidade de conduzir professores e alunos aos propósitos do curso;
- Organização: bom uso dos recursos disponíveis, distribuição e delegação de tarefas, cumprimento de prazos e obrigações;
- Capacidade de negociação: articular grupos e interesses, resolução de conflitos e
- Gestão democrática: participação da comunidade acadêmica.

As atitudes reportam-se ao saber-agir/querer fazer. Ter atitudes em relação ao conhecimento e habilidades adquiridos. Saber agir com ética, responsabilidade, criatividade e inovação, ser flexível e adaptável à mudança, querer trabalhar em equipe, ter autocontrole e relacionamento interpessoal, e saber ouvir e perguntar.

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual tem como consequência a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e incentivadores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem (Luck, 2009).

Contudo, “o diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada” (Luck, 2009, p). E em consonância a esta colocação está o Regimento Interno do IFTM *Campus Patos de Minas* que traz na Seção I, Da Direção Geral do *Campus*, Art. 23: “ A Direção Geral é órgão de execução administrativa, competindo-lhe a coordenação, fiscalização e superintendência de todas as atividades do *Campus Patos de Minas*”. Entretanto, este mesmo documento lista no artigo 3º os órgãos de

assessoramento, núcleos de apoio, órgãos executivos e de administração que se dividem em coordenações de administração/planejamento e coordenações de ensino, pesquisa e extensão. Tais órgãos compõem a estrutura administrativa da instituição.

Em caráter mais amplo, percebemos que a gestão escolar compreende, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. Segundo a gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a colaborar para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos. A gestão democrática é efetivada no IFTM mais pontualmente nas eleições para os diretores, Reitor e Diretor Geral de Campus, que são eleitos por voto direto de todos os servidores, docentes/técnicos administrativos e também dos discentes. Neste ambiente, no próximo item abordaremos a Coordenação de Registro e Controle Acadêmico – CRCA como uma assessoria e apoio à gestão do *Campus* Patos de Minas.

3. Coordenação de Registro e Controle Acadêmico – CRCA no IFTM Patos de Minas

O setor responsável pelo gerenciamento dos registros acadêmicos no *Campus* Patos de Minas é a Coordenação de Registro e Controle Acadêmico – CRCA. Esta coordenação é um setor técnico pedagógico subordinado a Coordenação Geral de Ensino Pesquisa e Extensão que está vinculada a Pró-Reitoria de Ensino. A coordenação tem suas competências destacadas no Regulamento Didático-pedagógico – ROD que dispõe:

Art. 47. À Coordenação de Registro e Controle Acadêmico, subordinada à Coordenação Geral de Ensino, Pesquisa e Extensão, compete:

- I. fornecer informações sobre vagas para o ingresso de estudantes nos cursos ofertados pelo IFTM;
- II. realizar todos os procedimentos referentes à matrícula dos estudantes nos cursos ofertados pela instituição ou em parceria, na modalidade presencial e a distância;
- III. responsabilizar-se pela guarda, sigilo e atualização dos documentos pertinentes ao setor;
- IV. abrir e encerrar os termos referentes a todos os atos acadêmicos;
- V. emitir e registrar certificados/diplomas dos cursos de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (presenciais e a distância), do

Programa de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), bem como de outros Programas a serem criados;

- VI. emitir certificados de qualificação profissional;
- VII. emitir certificados de conclusão do Ensino Médio a partir dos resultados do ENEM, conforme editais específicos expedidos pelo INEP;
- VIII. emitir declarações de proficiência nas áreas avaliadas pelo ENEM em que o requerente obtiver a pontuação mínima estabelecida em edital específico expedido pelo INEP;
- IX. emitir diplomas dos cursos de Graduação, certificados dos cursos de Pós-Graduação Lato Sensu e diplomas de Pós-Graduação Stricto Sensu;
- X. organizar processos para o registro de diplomas de cursos de Graduação e de certificados e diplomas de Pós-Graduação, encaminhando-os ao setor específico de registro na Reitoria;
- XI. inserir e manter atualizadas, no sistema acadêmico, as matrizes curriculares aprovadas pelo Conselho Superior;
- XII. manter atualizados os dados acadêmicos necessários à elaboração do relatório anual de gestão;
- XIII. fornecer dados para geração de indicadores de desempenho acadêmico em geral;
- XIV. emitir documentos acadêmicos solicitados por meio de requerimento próprio;
- XV. participar da elaboração do Calendário Acadêmico do campus;
- XVI. informar à Coordenação Geral de Ensino, Pesquisa e Extensão ou equivalente e ao Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NAPNE) a demanda de pessoas com necessidades específicas;
- XVII. exercer as demais atribuições que o setor exige ou decorrentes das disposições legais, estatutárias e regimentais.

O gerenciamento acadêmico conta com a informatização do sistema eletrônico de Controle e Registro Acadêmico que oferece funcionalidades tecnológicas visando melhorar a gestão e o acompanhamento da vida acadêmica dos alunos no âmbito dos cursos ofertados pelo *campus*. Tendo como base estes preceitos a Pró-Reitoria de Ensino - PROEN orienta a CRCA quanto as suas atribuições relativas ao sistema informatizado de controle acadêmico que enumeramos abaixo:

- Cadastrar as informações do Projeto Pedagógico de Curso – PCC no Sistema de Controle Acadêmico;
- Cadastrar os componentes curriculares da Matriz Curricular, constantes no Projeto Pedagógico de Curso – PPC;

- Vincular os cursos à oferta da Matriz Curricular, antes do início do período de matrículas correspondentes aos diferentes processos seletivos;
- Inserir as datas referentes ao início e término do período letivo, conforme o Calendário Acadêmico vigente do Campus;
- Informar os dados relativos à parametrização para o funcionamento dos “blocos” específicos de frequência e de notas no diário eletrônico;
- Executar a totalização dos diários e o fechamento do período letivo dos estudantes;
- Executar os processos de matrícula e de renovação de matrícula (rematrícula).

O setor conta com uma equipe de trabalho composta por uma coordenadora e duas servidoras assistentes, sendo que uma delas entrou em exercício recentemente, e formam uma equipe que atua e executa o trabalho de acordo com suas competências da seguinte forma: inscrições em processos seletivos, matrículas, registros acadêmicos, boletins, declarações, requerimentos, emissão de históricos, emissão de diplomas, atendimentos externos e internos, arquivos, Educacenso, Sistec entre outros. Nos momentos de pico (matrículas), a coordenação conta com pessoas de outros setores que colaboram com o trabalho, no intuito de agilizar o processo. Para Moreira (2009, p. 257) “as atividades desempenhadas por uma secretaria escolar, no que se refere aos registros acadêmicos obedecem a uma sequência de tarefas lógicas que vão desde a criação à destinação que deve ser dada ao documento, passando pela forma correta de armazenamento”.

Face à observação realizada e já recorrendo a um dos métodos utilizados para a realização desta investigação, constatamos que a CRCA encontra-se informatizada permitindo atender aos interesses com rapidez e qualidade nas informações. Contudo, o espaço físico é um pouco reduzido em decorrência da estrutura física disponível no *campus*. Apesar desta situação, isso não impede, pelo que nos foi dado verificar, que o trabalho seja realizado com competência. Segundo Luck (2009), é muito importante o desenvolvimento da competência profissional, principalmente para os que atuam em educação, visto que, deve-se responder aos desafios sempre novos da educação. Desta forma, a capacitação profissional constitui-se em processo sistemático e organizado de promoção do desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para o exercício das atividades sendo um ponto importante que deve ser implementado no CRCA, assim, contribuindo ainda mais para o bom resultado da coordenação.

Em face a essa organização, a coordenação apresenta um zelo pelos documentos existentes, e demonstra preocupação, atenção e segurança com os registros de cada discente e com a documentação em geral. Esta análise pode ser ratificada com a resposta

da questão – em termos de gestão, qual a eficácia do sistema do CRCA – apresentada na tabela 13 no capítulo II. Observamos que a coordenação dispõe de arquivos correntes, em uso. Entretanto, para um arquivo permanente e em obediência as normas do CONARQ, faz-se necessário uma avaliação e revisão da estrutura, visto que a instituição está em processo de expansão e, com isto, o aumento do número de alunos e documentos.

O IFTM conta com um ambiente de Intranet que concentra todos os serviços virtuais do IFTM, é gerenciado pela Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação - TI que detem sua manutenção e a segurança das informações. Dentro deste sistema *on-line*, tem-se um programa dedicado ao Controle e Registro Acadêmico - CRA que é uma ferramenta de trabalho onde são feitos todos os lançamentos, controles e registro da coordenação. Todos os dados são geridos por este sistema informatizado. Cópias de segurança são realizadas para garantia dos trabalhos. Além disso, a informatização do sistema de registro acadêmico permite um cadastramento, uma organização e um arquivamento imenso de informações com segurança, além de permitir um acesso rápido a todo momento. A virtualização proporciona um trabalho mais eficiente e de qualidade, segundo os testemunhos recolhidos e que mais adiante exploraremos em detalhes.

Percebe-se que não é tarefa fácil organizar e manter o processo dos registros acadêmicos, a gestão acadêmica e de documentos. Estas ações dependem de um conjunto de fatores como uma boa informatização, pessoas qualificadas e competentes, espaço físico adequado. Assim, a partir de uma boa gestão, eficaz e criteriosa, pode-se gerar benefícios para facilitar o compartilhamento das informações numa perspectiva do aluno, oferecendo um atendimento e um serviço de qualidade e na perspectiva da instituição à medida em que as informações são atualizadas e seguras para atender à legislação e a administração da própria instituição.

No âmbito do CRCA, na alínea seguinte, destacaremos os processos organizacionais que estão no cerne da vida acadêmica dos nossos alunos.

4. Processos Organizacionais

Parafraseando Amorim (2011, p. 17) “ o gerenciamento e a sistematização desses processos são fundamentais para a garantia de tomada de decisão, para a eficiência administrativa”. Pelo que de seguida faremos referência aos processos de matrícula, históricos e certificados que constroem a vida acadêmica de cada aluno.

4.1 Matrícula

A Coordenação de Registro e Controle Acadêmico - CRCA - é um setor administrativo-operacional, mas que responde à Coordenação Geral de Ensino Pesquisa e Extensão e parte dela todas as informações dos registros acadêmicos. Esses registros vão desde a matrícula até o diploma/certificado. Todo o processo é regido pelo Regulamento Didático-pedagógico dos Cursos Técnicos de Nível Médio e de Graduação do IFTM - ROD. O ROD regulamenta a estrutura, o funcionamento e os procedimentos da organização didático-pedagógica na instituição referentes aos cursos por ela ofertada.

No contexto acadêmico, de acordo com Dornas (1979, p. 43) “o processo e documentos de matrícula funcionam como princípio de contrato entre o aluno e a instituição. Por meio da matrícula, o aluno se vincula a escola e se originam todos os dados da vida escolar do discente”. Quando da assinatura do requerimento tem-se a aceitação das disposições do regimento escolar e se estabelece um compromisso.

Para a realização da matrícula escolar nas instituições federais de ensino como o IFTM, o candidato terá que passar por um processo seletivo de acordo com o edital e obedecer aos critérios estabelecidos pelo certame. Após a aprovação no processo seletivo o candidato é convocado para fazer a matrícula.

De acordo com o ROD, Seção II, Da matrícula (p. 20):

Artigo 54: A matrícula deverá ser efetuada na CRCA, mediante requerimento devidamente preenchido, assinado e acompanhado da documentação exigida no edital do respectivo processo seletivo, obedecendo-se o período previsto no mesmo.

Assim, é necessário a apresentação completa dos documentos descritos no certame para a identificação do candidato como: registro de nascimento, cédula de identidade, CPF, título eleitoral, documento militar para os homens maiores de 18 anos, além da declaração de escolaridade. Estes documentos ficarão arquivados na pasta de assentamento individual do aluno.

A declaração de matrícula, além do vínculo com a instituição, é a identificação que o cidadão é um estudante. Este documento é muito importante e o faz representar para a sociedade e para os órgãos públicos em programas sociais e assistenciais.

Para além deste processo, percebemos a importância do procedimento de matrícula que requer muito cuidado, porque as informações registradas serão compartilhadas para os demais setores afins, como o pedagógico, uma vez que estas

informações são interligadas por um mesmo sistema de *software*. O gerenciamento dessas informações são de suma importância e a partir delas podem ser tomadas as decisões quanto ao desenvolvimento e crescimento da instituição.

A tabela abaixo traz a evolução das matrículas do IFTM Patos de Minas desde a sua implantação em agosto de 2013. Observamos que ao longo dos anos o número de matrículas vem crescendo.

Tabela 8. Evolução das matrículas do IFTM Patos de Minas no período de 2013 a 2017

Ano	Número de matrículas realizadas
2013	113
2014	214
2015	294
2016	251
2017	326

Fonte: IFTM Patos de Minas, 2017

De acordo com o número de matrículas espera-se emitir proporcionalmente os históricos escolares.

4.2 Histórico escolar

O histórico escolar tem como objetivo registrar e comunicar toda a vida escolar do discente para efeitos de transferência, conclusão de grau, série ou estudos; certidão, registro diplomas, ingresso em escola superior e arquivo escolar.

Este documento comprova as atividades do aluno em um determinado período.

O secretário escolar é o responsável pela emissão correta deste documento cujos dados devem retratar fielmente a vida escolar do aluno, obedecendo o dispositivo da LDB (1996, p.8) no art 24:

VII - cabe a cada instituição de ensino expedir históricos escolares, declarações de conclusão de série diplomas ou certificados de conclusão de cursos, com as especificações cabíveis.

O documento representa o desempenho acadêmico do aluno e traz dados fundamentais como a identificação da instituição escolar e sua autorização de funcionamento do Ministério da Educação, a legislação vigente, a identificação do

estudante, a relação das disciplinas, conceitos e ou notas, carga horária de cada componente estudado. Além do resultado final de aprovação ou reprovação.

Assim, o histórico escolar consiste em um documento que comprova o desempenho acadêmico de forma quantitativa, em relação aos números, e disponibiliza também qualitativamente referente aos conceitos. E a partir das informações contidas, como o resultado final, é que é emitido o certificado/diploma de conclusão de curso, assunto que abordaremos a seguir.

4.3 Diplomas e certificados

Segundo o ROD, no artigo 196, p. 53 “o diploma é condicionado ao cumprimento de todos os componentes curriculares e demais atividades previstas no Projeto Pedagógico do Curso”.

O Certificado e o Diploma são documentos finais na vida escolar do aluno, indispensáveis para quem objetiva a continuidade dos estudos ou necessita apresentá-los no emprego.

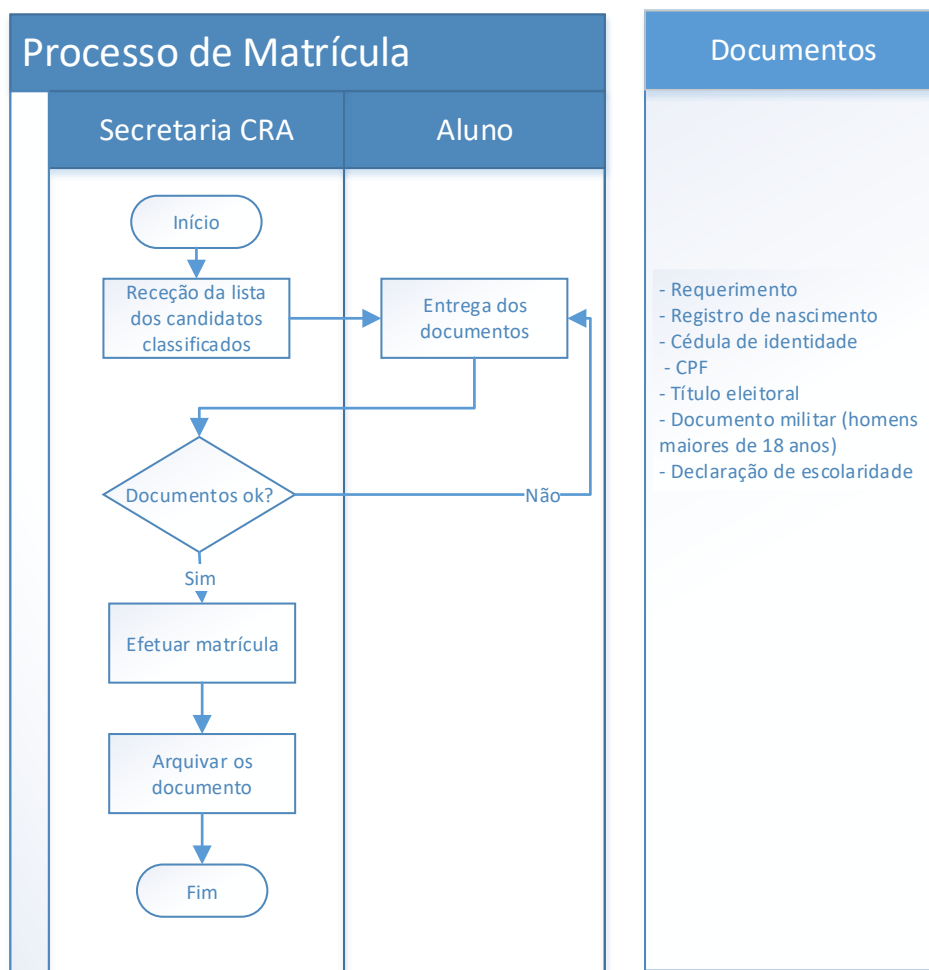
Importante ressaltar que a Lei nº 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB) determina que os diplomas de cursos superiores reconhecidos, e os certificados de nível técnico, quando registrados, terão validade nacional como prova da formação recebida por seu titular.

Art. 36-D. Os diplomas de cursos de educação profissional técnica de nível médio, quando registrados, terão validade nacional e habilitarão ao prosseguimento de estudos na educação superior. (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

Parágrafo único. Os cursos de educação profissional técnica de nível médio, nas formas articuladas concomitante e subsequente, quando estruturados e organizados em etapas com terminalidade, possibilitarão a obtenção de certificados de qualificação para o trabalho após a conclusão, com aproveitamento, de cada etapa que caracterize uma qualificação para o trabalho.

O processo tem início com a lista de alunos convocados para a matrícula como se pode constatar na figura 1.

Figura 3. Fluxograma do processo de matrícula do CRCA



Fonte: Elaboração própria

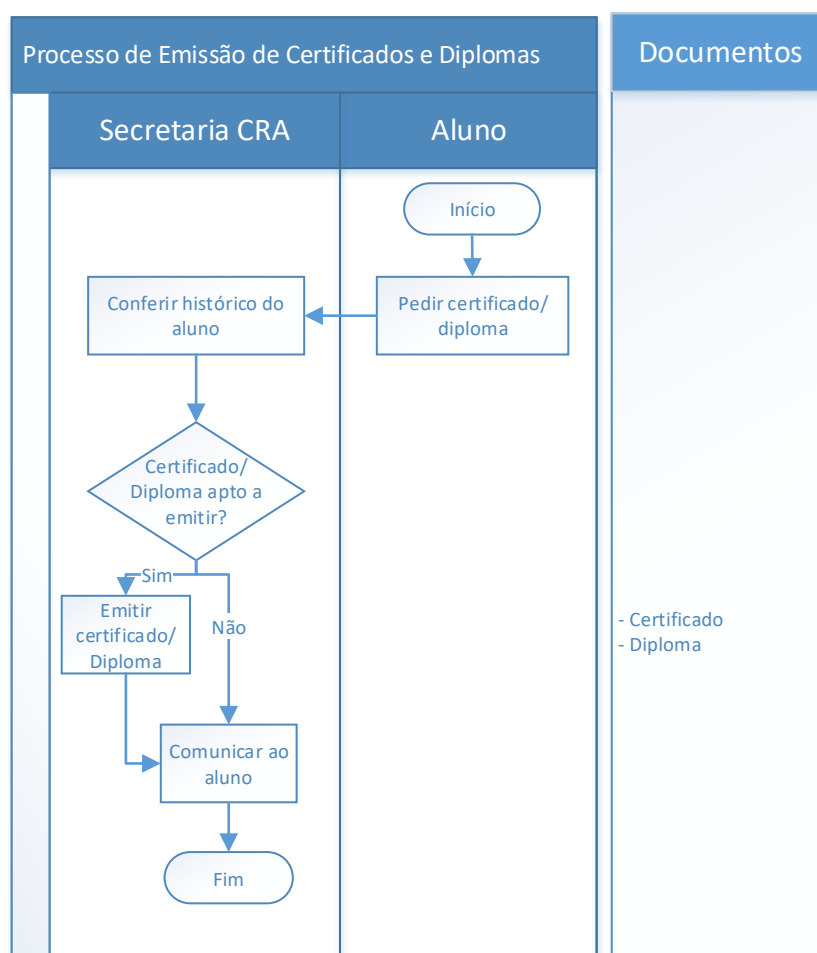
Neste fluxograma podemos verificar que de seguida se faz a verificação dos documentos, após o reconhecimento e sua autentificação; efetiva-se a matrícula com o cadastramento do aluno e as assinaturas do requerimento e do termo de ciência e compromisso com a instituição. Com isso, estabelece-se o vínculo aluno/instituição. Salientamos que este momento é de especial importância para o IFTM Patos de Minas, pois começa aqui o processo documental do aluno que permitir construir o seu percurso escolar e a criação da base de dados para toda a gestão escolar. A partir deste instante, todas as informações que mencionamos no capítulo da gestão documental fazem sentido, efetivamente a teoria se faz realidade na prática. Desta feita, lembramos Bellotto (2004) quando diz que o processo de fornecer informações independentemente do suporte, pode ser documento escrito, digital, contudo, o documento só atinge seu objetivo dentro das finalidades que foi produzido seja acadêmico ou administrativo.

Dentro do processo, todas as etapas de semestres/anos e rematrículas geram novas informações como: número de novos alunos, as notas, frequências, alunos aprovados,

alunos com dependência, evasão e cada documentação e informação produzida é arquivada quando necessária e compartilhada com as coordenações e os gestores. Este compartilhamento ocorre por meio da gestão eletrônica e o sistema informatizado do CRA. Deste modo, acontece a interação do CRCA com as demais coordenações. Observamos que aplica-se neste processo a gestão documental dos serviços, da organização, dos protocolos que envolvem a tramitação dos documentos com segurança, com correção e sigilo.

Este processo finaliza quando o aluno conclui o curso, a emissão do histórico escolar e do certificado (figura 4). Momento este de satisfação para o aluno e também para o IFTM Patos de Minas. Assim, fecha-se o processo, as informações de conclusão aumentam os indicadores e a documentação do aluno é arquivada de forma permanente.

Figura 4. Fluxograma do processo de emissão de certificados e diplomas do CRCA



Fonte: Elaboração própria

Apresentada que está a instituição em análise e o seu processo documental, no próximo capítulo registraremos o estudo de caso. O relato se dá a respeito dos instrumentos de recolha de dados, do tratamento e as análises quantitativas e qualitativas das informações coletadas

Capítulo III – O Estudo de Caso

O universo desta pesquisa constitui-se uma Instituição de Ensino, o IFTM *Campus* Patos de Minas, sendo uma instituição federal. A população do estudo, como já referido, são de alunos, servidores docentes e administrativos e gestores. Para realizar a pesquisa foi solicitado à Direção Geral do Campus Patos de Minas a autorização para a pesquisa documental de dados referentes ao controle e registro acadêmico, bem como para a aplicação dos inquéritos por meio de questionários aos alunos e servidores e entrevistas aos gestores utilizando-se da infra-estrutura da instituição (Anexo 1).

A proposta da investigação do Estudo de Caso foi submetida à Plataforma Brasil e autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM (Anexo 2).

As questões a serem investigadas têm como objetivos verificar como se organiza e registra a vida escolar do aluno, como os serviços do CRCA, do IFTM Campus Patos de Minas contribuem como ferramenta de gestão. Perceber a administração, a organização e importância da secretaria acadêmica de uma instituição federal de ensino.

A questão de partida para esta investigação foi:

- Qual o impacto da gestão dos serviços do CRCA na orgânica geral do IFTM Campus Patos de Minas?

Por meio das respostas, propusemos:

- a) aferir a importância destes serviços para a orgânica de uma instituição de ensino deste tipo;
- b) aferir como se processam as suas interações com as diversas dimensões técnicas e pedagógicas;
- c) perceber qual a avaliação que os diversos intervenientes fazem desta ferramenta de gestão/serviço.

Para responder à nossa investigação utilizamos a metodologia mencionada anteriormente - Estudo de Caso – e a seguir apresentaremos os métodos de recolha dos dados, o tratamento e a análise das informações, à exceção da observação, pois, como já referimos, foi utilizada para fazer a contextualização da alínea 2.3 Coordenação de Registro e Controle Acadêmico – CRCA no IFTM Patos de Minas.

1. Instrumentos de recolha – Questionários e entrevistas

1.1 Questionários

O instrumento usado para a recolha de dados foi o questionário impresso que, de acordo com Lakatos (2003, p. 201) “constitui uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O processo de elaboração das questões foi cuidadoso, levando em consideração a importância e as condições de obter informações que atendam aos objetivos da investigação. Em um primeiro momento foi feito um pré-teste com um pequeno grupo escolhido para verificar a exatidão do questionário (elementos que não fizeram parte da amostra, no caso dos estudantes e no caso dos servidores - de outro *campus*).

Em um segundo momento o instrumento foi aplicado aos estudantes em sala de aula, que receberam individualmente um questionário (Apêndice 1) e um termo de esclarecimentos (Apêndice 3) que foram recolhidos posteriormente.

Os questionários (Apêndice 1) dos servidores foram entregues individualmente a cada servidor e recolhidos *a posteriori*.

A estrutura dos dois questionários é similar e composta por uma primeira parte de caracterização, uma segunda parte de perguntas com respostas objetivas e a terceira parte com questões abertas discursivas.

No questionário dos alunos e dos servidores as perguntas foram distribuídas da seguinte forma: 1 a 3, questões de identificação como idade, sexo e curso. As perguntas de 4 a 12, questões relativas aos serviços, qualidade e atendimento da Coordenação de Registro Acadêmico. As questões 13 e 14 foram abertas para discursar e opinar sobre melhorias e sugestões e impacto dos serviços na gestão. Nas questões 15 e 16 foram usadas escalas de avaliação para perceber a gestão escolar.

Juntamente com o questionário foi entregue aos participantes o Termo de Esclarecimento e o Termo de Consentimento Livre, após esclarecimento (Apêndice 3). Houve tentativa de aplicar os questionários para o máximo de alunos possíveis da amostra para garantir mais fidedignidade da investigação.

1.2 Entrevistas

Em conjunto com os questionários adotamos a entrevista como método de recolha de dados. Segundo Bogdan e Blikem (1994, p. 134) “as entrevistas podem ser

utilizadas de duas formas. Podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas”. Ambas as formas têm como objetivo recolher informações descritivas do entrevistado e permitir ao investigador interpretar as ideias.

O tipo de entrevista aplicada foi a semiestruturada, como referido anteriormente, possuindo um roteiro de perguntas previamente elaboradas. Gil (2007, p. 117) explica que “pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo da obtenção dos dados que interessam a investigação”.

A estrutura das entrevistas (Apêndice 2) dos gestores 1, 2 e 4 seguiu uma primeira parte de caracterização, em seguida as questões 2 e 3 sobre a criação e implantação do IFTM. As perguntas de 4 a 9, questões relativas a Coordenação Registro e Controle Acadêmico. E as 10 e 11 questionam a respeito da gestão escolar e o sistema de registro.

A entrevista (Apêndice 2) aplicada ao gestor 3 apresentou a seguinte organização: questões 1 e 2 caracterização, de 3 a 12 questões abertas referentes organização do CRA, dos documentos e arquivos e as perguntas 13 a 19 com escalas de 1 a 5, referindo a os serviços do CRA e a gestão do IFTM.

Com prévia autorização dos entrevistados as entrevistas foram gravadas. De acordo com Gil (2008, p. 119):

O modo mais confiável de reproduzir com precisão as respostas é registrá-las durante a entrevista, mediante anotação ou com o uso do gravador. A gravação eletrônica é o melhor modo de preservar o conteúdo da entrevista. Mas é importante considerar que o uso do gravador só poderá ser feito com o consentimento do entrevistado.

A transcrição das entrevistas foi realizada posteriormente e enviada para os entrevistados para conferência, verificação e consentimento.

2. Tratamento dos Dados

Como mencionamos anteriormente, o *software* aplicativo do tipo científico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) foi usado para fazer a análise estatística dos dados recolhidos pelos questionários. A escolha do programa informático

foi realizada devido a seu pacote estatístico ser direcionado para as ciências sociais. As entrevistas e as questões discursivas foram analisadas de acordo com os princípios da análise de conteúdo conforme relatado.

3. Análise Quantitativa

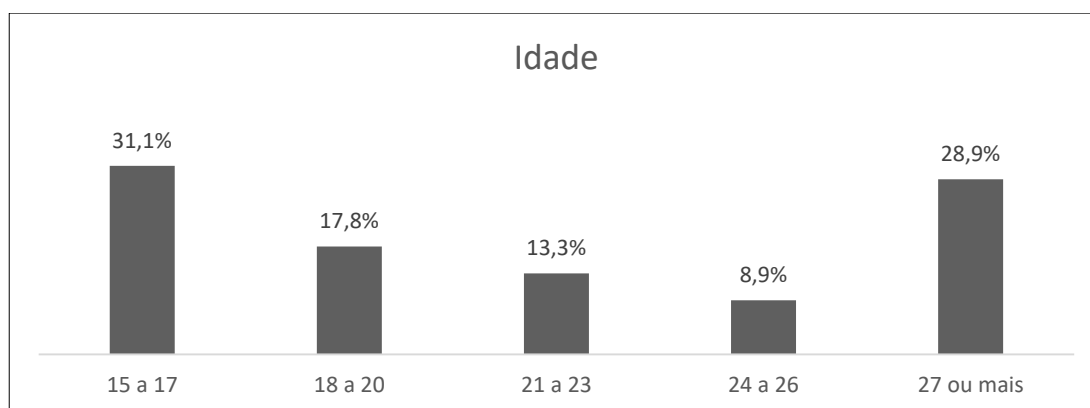
Para melhor exposição e análise dos dados recolhidos vamos apresentar em separado as informações, primeiro o questionário dos alunos e, em seguida, dos servidores. Posteriormente apresentaremos a comparação entre os dois grupos.

3.1 Questionário dos Alunos

A primeira parte dos questionários refere-se ao perfil e caracterização dos respondentes. Em seguida são as questões relativas a CRCA e seus serviços e, logo após, as questões sobre a gestão do IFTM Patos de Minas.

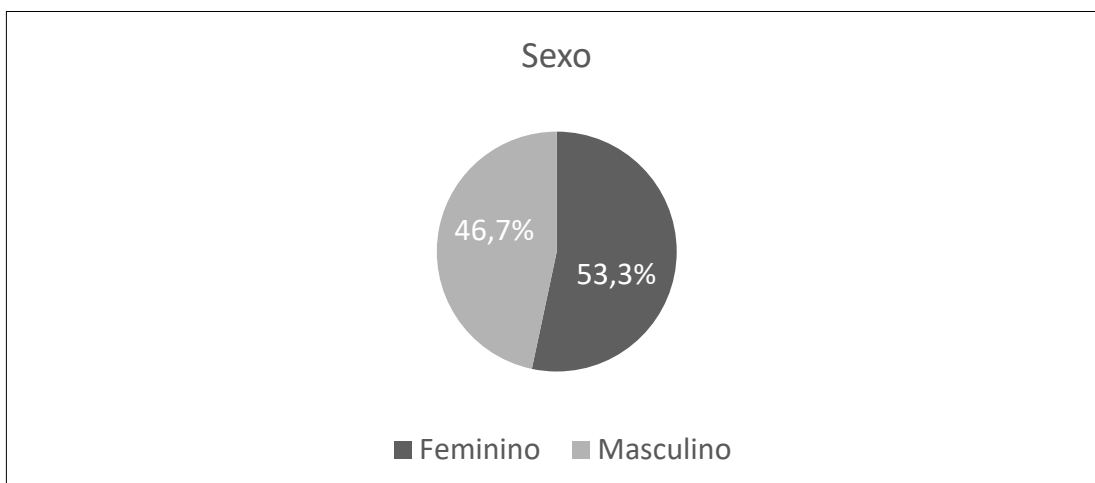
O gráfico abaixo indica a idade dos alunos participantes da amostra, estão distribuídas em cinco níveis, e observamos que o nível de 15 a 17 apresenta o maior percentual 31,1%, seguido da faixa de 27 ou mais com 28,9% dos alunos participantes da pesquisa. Esta diferença de idades é explicada pelo fato dos estudantes serem de ensino médio, predominância de adolescentes e de técnico concomitante/subsequente, pessoas que já concluíram o ensino médio.

Gráfico 4. Idade dos participantes da pesquisa (n=45)



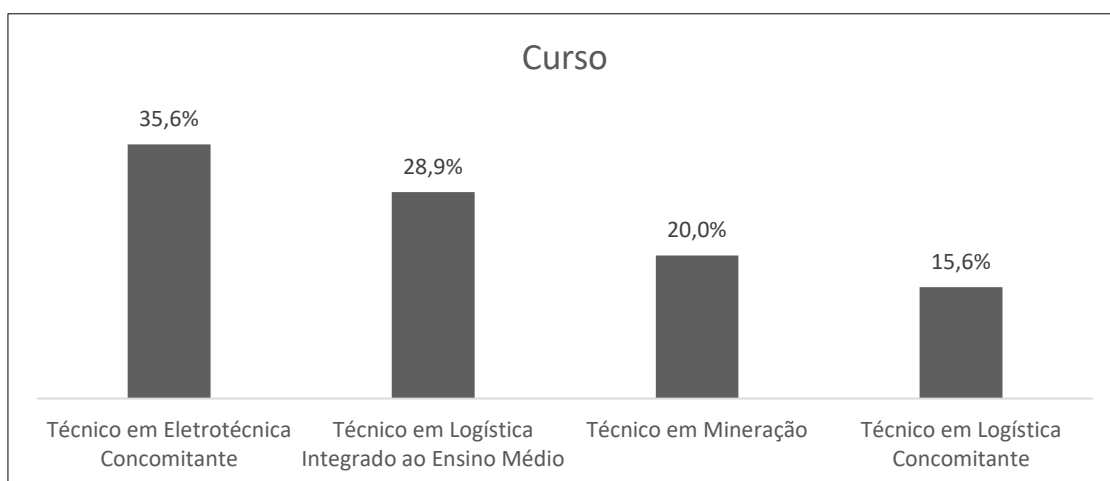
A informação quanto ao gênero recolhida na amostra revela que tem-se um equilíbrio entre o sexo feminino (53,3%) e masculino (46,7%).

Gráfico 5. Gênero



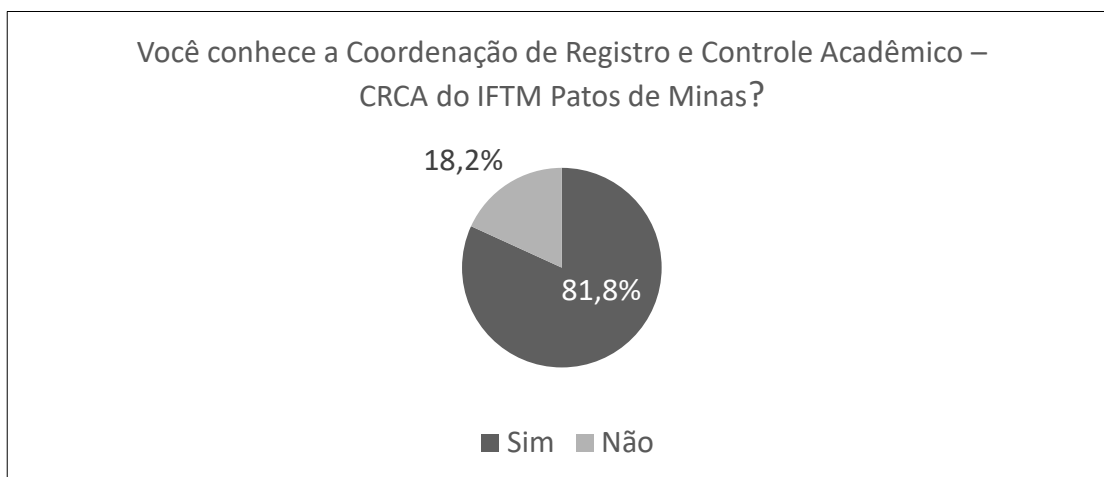
A distribuição da amostra pelos cursos oferecidos pertencentes do IFTM Patos de Minas, num total de 45 alunos apresenta-se da seguinte forma:

Gráfico 6. Alunos participantes por cursos



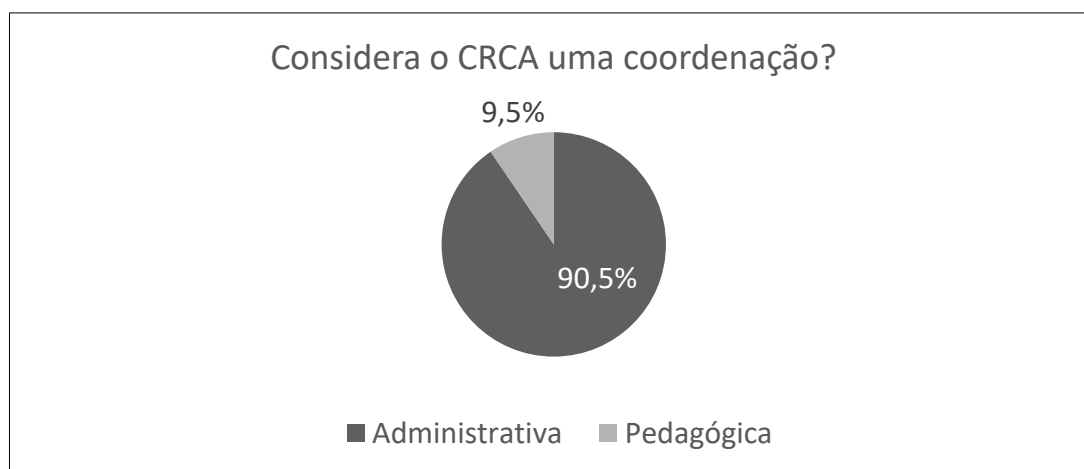
Entrando no segundo grupo de questões recolheu-se a informação representada no gráfico abaixo - quanto a CRCA é conhecida pelos alunos. Foi surpreendente que 81,8 % das pessoas responderam que não conheciam a coordenação contra 18,20 % que responderam sim.

Gráfico 7. Conhecimento da Coordenação



Destes primeiros dados retiramos, ainda, que os alunos desconhecem a estrutura do IFTM, pois no organograma este departamento aparece como uma coordenação pedagógica e a maioria da nossa amostra depreende que é uma coordenação administrativa (Gráfico 8).

Gráfico 8. Consideração em relação a área pedagógica ou administrativa



Completando a informação do Gráfico 8, apresentamos na Tabela 9 a frequência e percentual relativos a esta questão.

Tabela 9. Frequência e percentual quanto a área pedagógica e administrativa

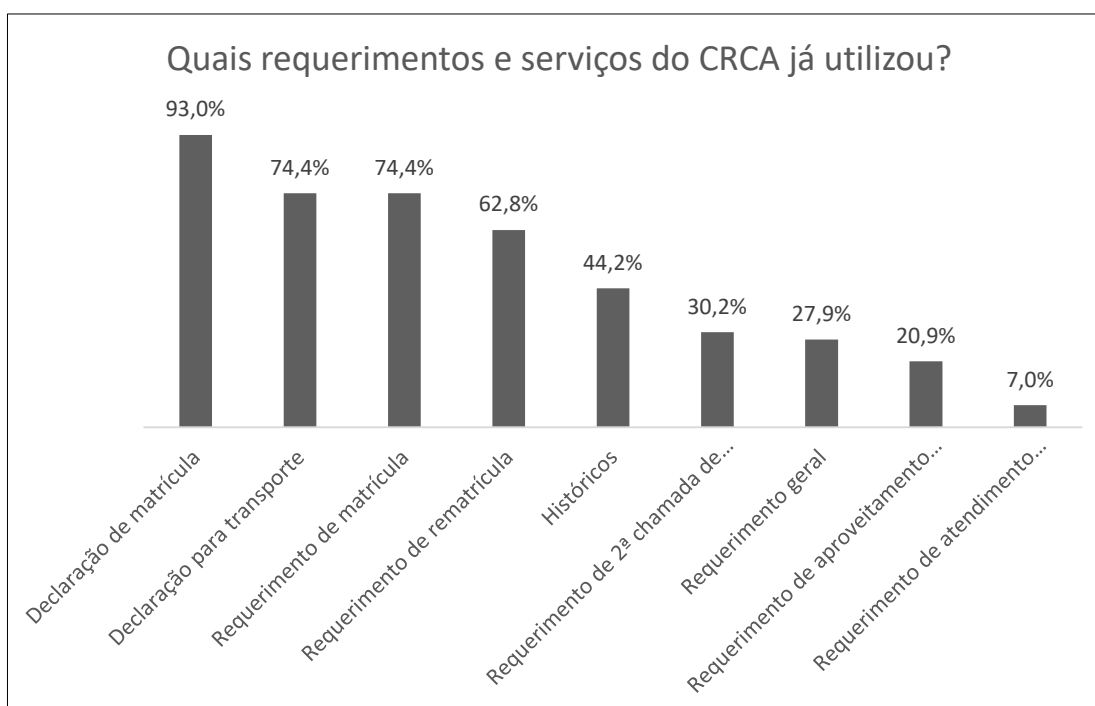
	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Administrativa	38	84,4	90,5	90,5
Pedagógica	4	8,9	9,5	100,0
Total	42	93,3	100,0	
Não respostas	3	6,7		
Total	45	100,0		

Na questão “quais os serviços já utilizados”, verificamos que os serviços mais utilizados são:

- Declaração de matrícula - 93,0% ;
- Declaração de transporte e requerimento de matrícula - 74,4%;
- Rematrícula – 62,8%.

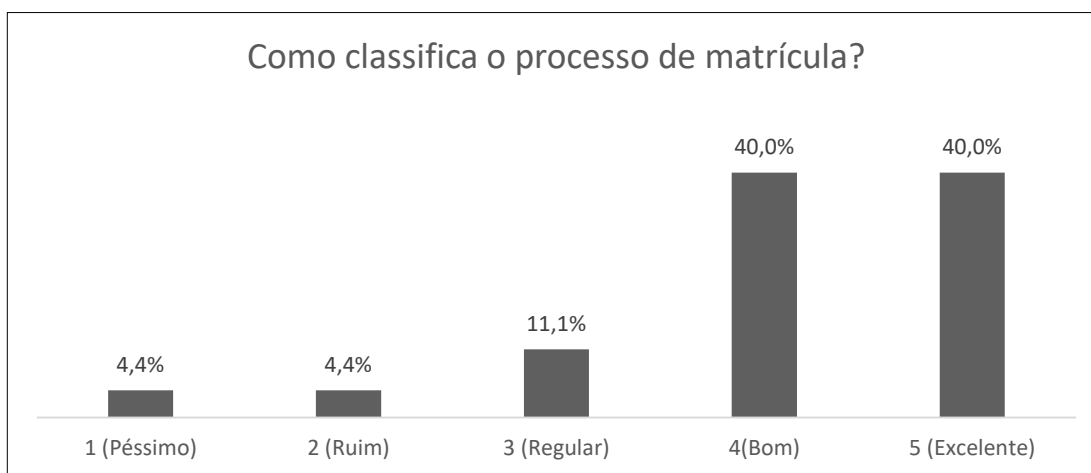
No Gráfico 9 pode ser constatada a totalidade das respostas obtidas.

Gráfico 9. Requerimentos e serviços mais utilizados



Na questão que avalia o processo de matrícula, o percentual de bom corresponde a 40% e excelente também de 40%, totalizando um resultado positivo de 80% (Gráfico 10).

Gráfico 10. Avaliação do processo de matrícula



Segundo o gráfico 11, referente a questão objetiva – foram bem atendidos pelos servidores do CRCA - com duas opções de resposta (sim ou não) a maioria dos entrevistados 97,8 % disse que foi bem atendida, enquanto que na questão que especifica a satisfação numa escala de 1 a 5, as categorias “satisfatório e totalmente satisfatório”, somam 86,7% (gráfico 12). Inferimos que as avaliações são diferentes quando tem mais opções de escolhas, mas ambas as respostas são bem positivas.

Gráfico 11. Se foi bem atendido pelos servidores

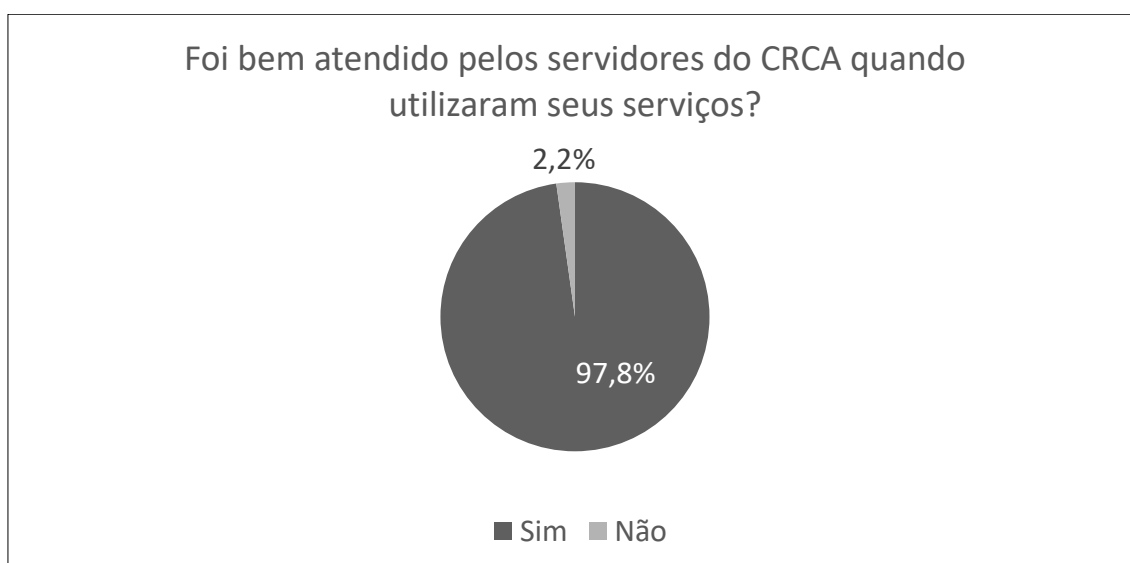
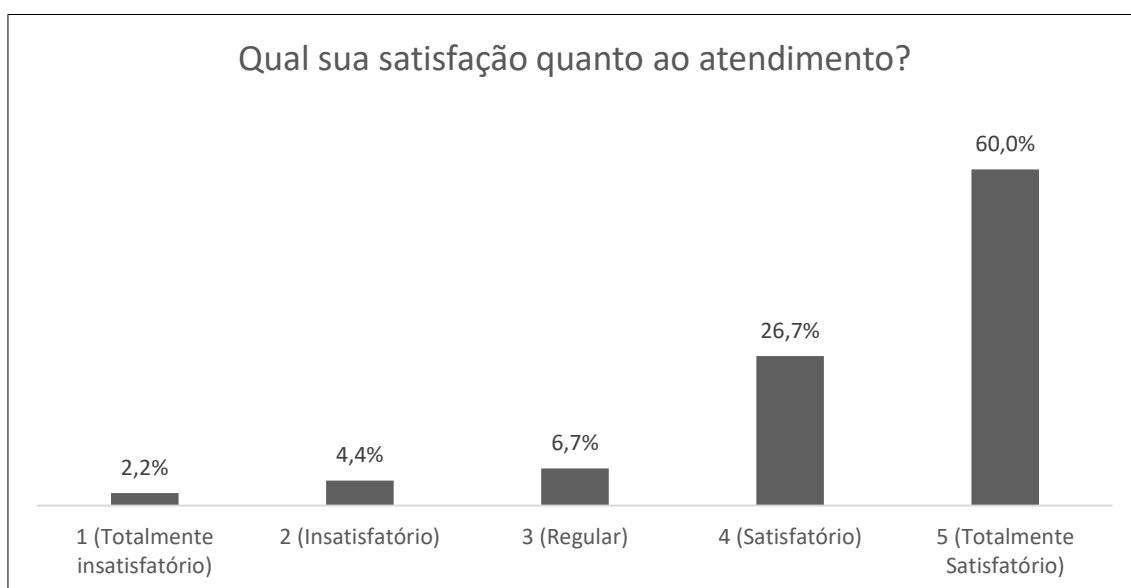


Gráfico 12. Satisfação quanto ao atendimento



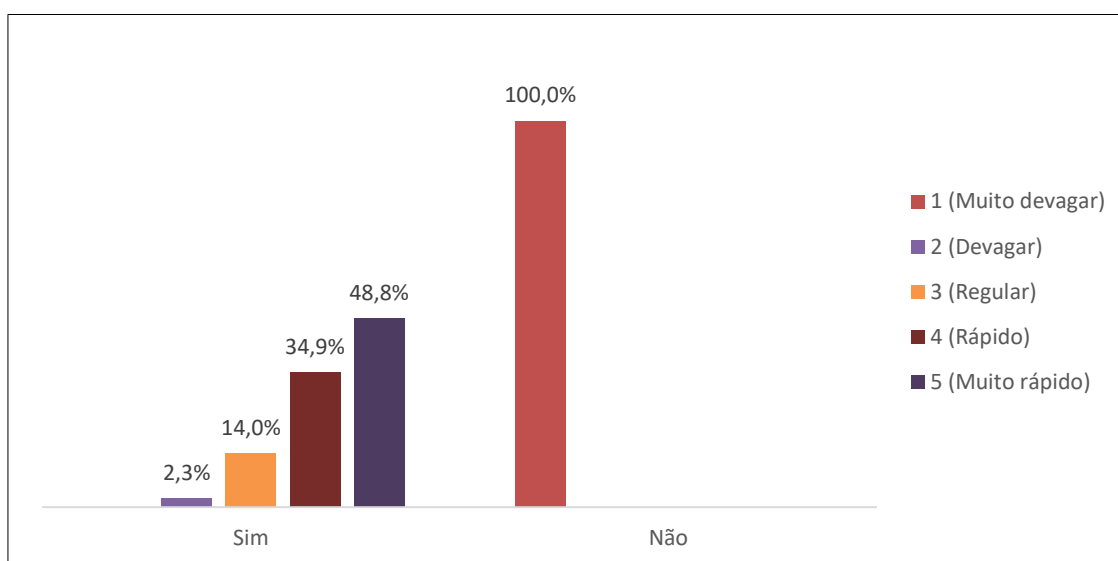
Pela Tabela 10, percebe-se que a maior parte dos respondentes considera o atendimento muito rápido (47,7%) , isso pode ser uma tendência de avaliação positiva.

Tabela 10. Percentual e frequência quanto ao atendimento

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1 (Muito devagar)	1	2,2	2,3	2,3
2 (Devagar)	1	2,2	2,3	4,5
3 (Regular)	6	13,3	13,6	18,2
4 (Rápido)	15	33,3	34,1	52,3
5 (Muito rápido)	21	46,7	47,7	100,0
Total	44	97,8	100,0	
Não resposta	1	2,2		
Total	45	100,0		

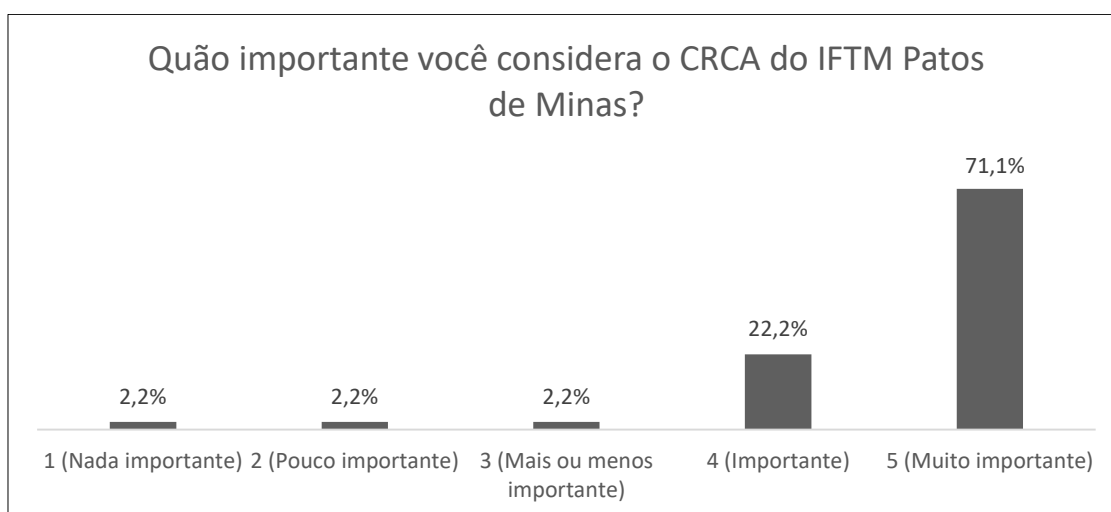
Das pessoas que responderam sim na questão - com que rapidez o atendente resolveu seu pedido ou questão – (34,9%) consideraram o atendimento rápido e (48,8%) muito rápido (Gráfico 13). Segundo o teste do qui-quadrado podemos afirmar que existe relação entre o tempo de atendimento e a satisfação com o atendimento ($p=0,000$).

Gráfico 13. Relação entre o tempo de atendimento e a satisfação.



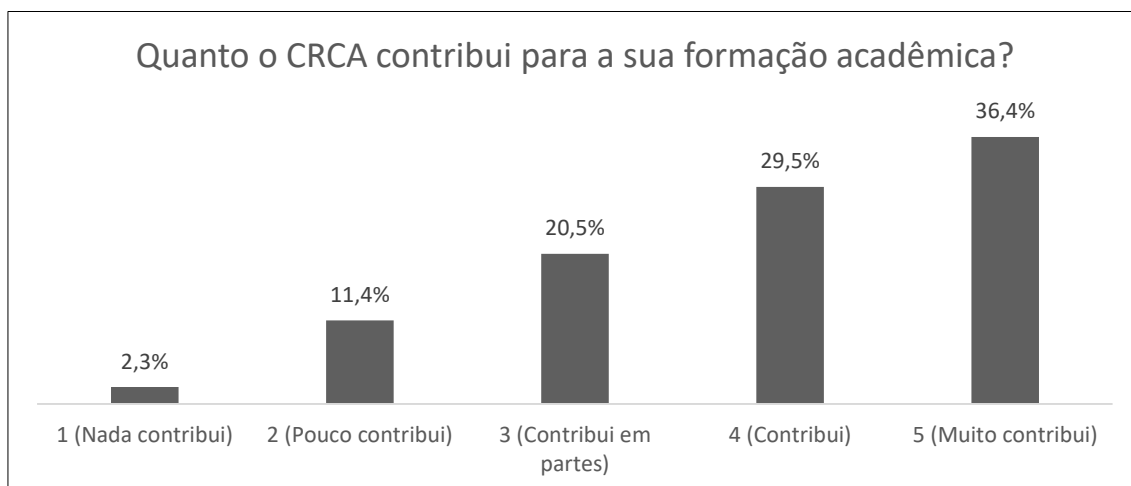
O gráfico 14 a seguir, mostra que apenas (3,7 %) dos entrevistados avaliaram como nada importante (2,2%), pouco importante (2,2%) e mais ou menos importante (2,2%) contra importante (22,2%) e muito importante (71,1%) o CRCA.

Gráfico 14. Importância do CRCA



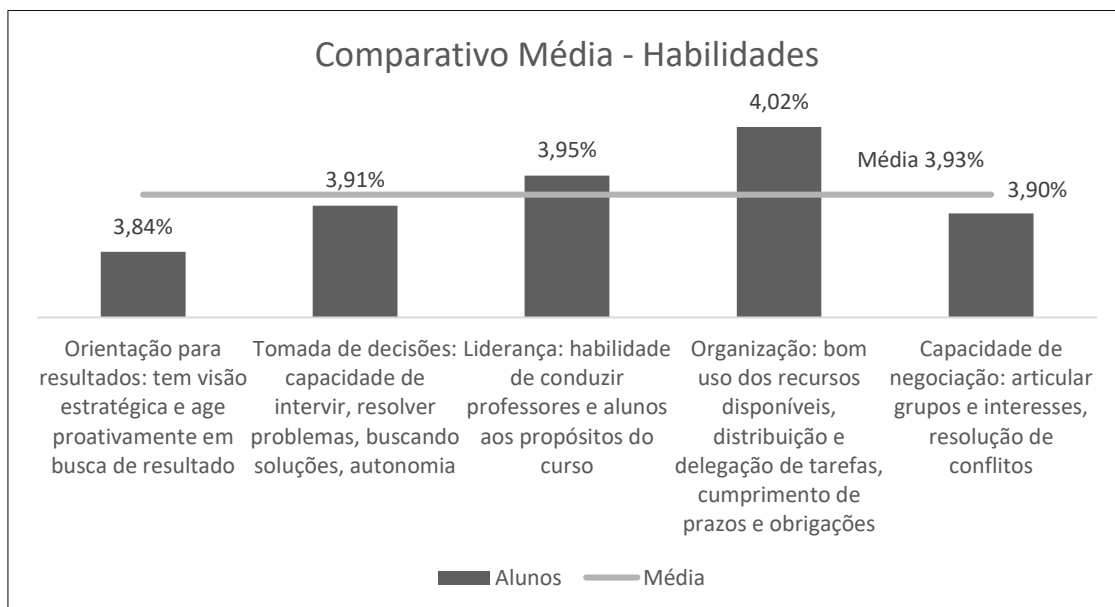
O gráfico seguinte (gráfico 15) mostra o resultado da questão – quanto o CRCA contribui para a sua formação acadêmica – ressaltando a importância que os alunos dizem atribuir a este serviço. Utilizamos uma escala de 1 a 5, em que 1 nada contribui e 5 grande contribuição.

Gráfico 15. Contribuição para a formação acadêmica do aluno.



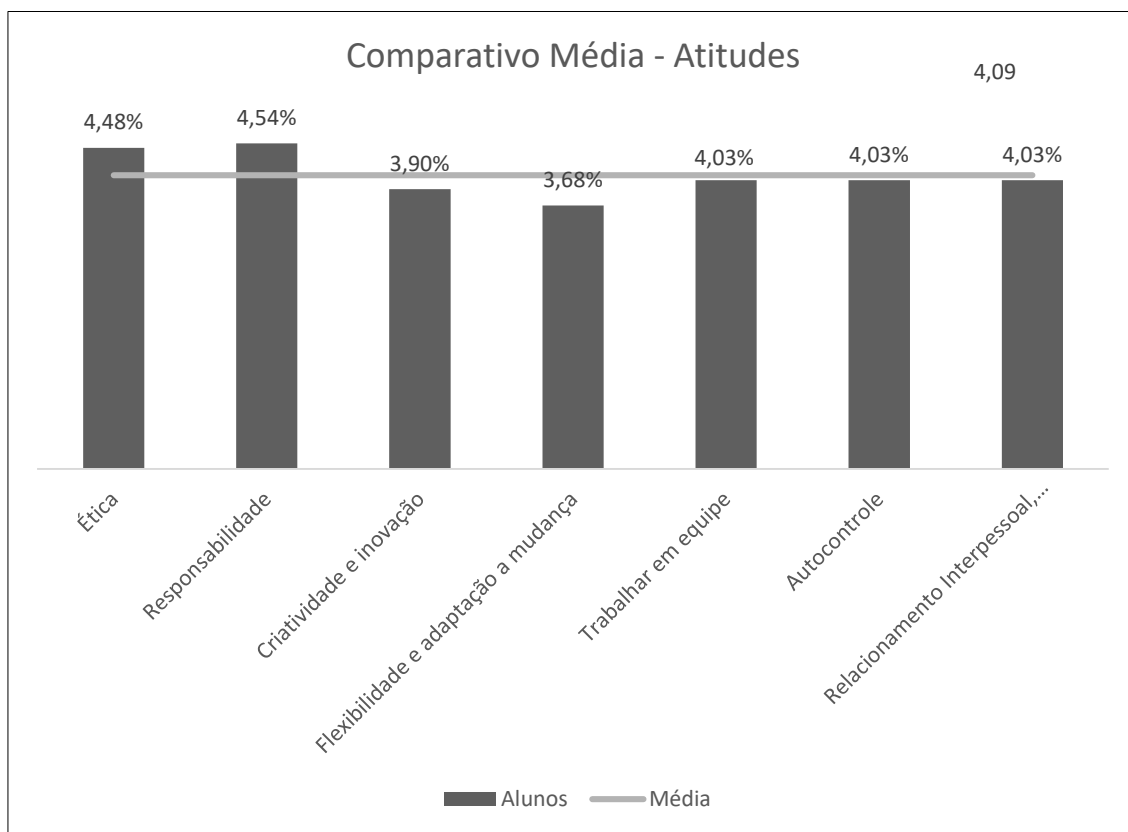
A seguir apresentamos o gráfico 16 referente as notas médias das habilidades percebidas na gestão escolar do IFTM Patos de Minas, a média geral das habilidades foi 3,93. Os itens abaixo da média foram tomadas de decisões (3,91), capacidade de negociação (3,90) e o item que merece mais atenção foi a orientação para resultado (3,84). Os itens liderança (3,95) e organização (4,02) apresentaram notas acima da média.

Gráfico 16. Comparativo das médias das habilidades.



No gráfico 17 temos as notas médias das atitudes presentes na gestão escolar do IFTM Patos de Minas, a média geral das atitudes foi 4,09. Somente duas atitudes ficaram acima da média, ética e responsabilidade.

Gráfico 17. Comparativo das médias das atitudes.



Apresentados os resultados dos questionários aos alunos passaremos à exposição dos dados recolhidos com os servidores.

3.2 Questionário dos servidores

Como referido anteriormente, os questionários foram entregues pessoalmente a toda a população. Dos questionários entregues (56) foram devolvidos 39 preenchidos (69,64%). Com relação a taxa de retorno observamos que no momento da recolha havia dois servidores de licença médica e três em afastamento para capacitação, dois servidores participaram da entrevista e os demais não devolveram as respostas.

O gráfico 18 mostra a caracterização da nossa população quanto a idade. A maior parte dos servidores respondentes tem idade de 26 a 30 anos (33,3%). Observamos que é uma população relativamente jovem, em que 51,3% do sexo masculino e 48,7% do feminino, conforme o gráfico 19.

Gráfico 18. Idade dos servidores

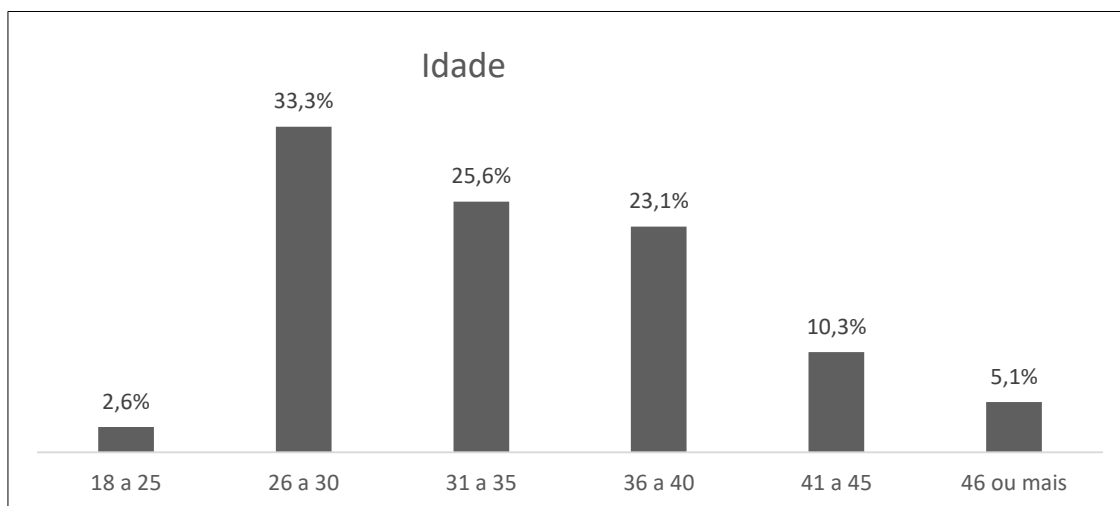
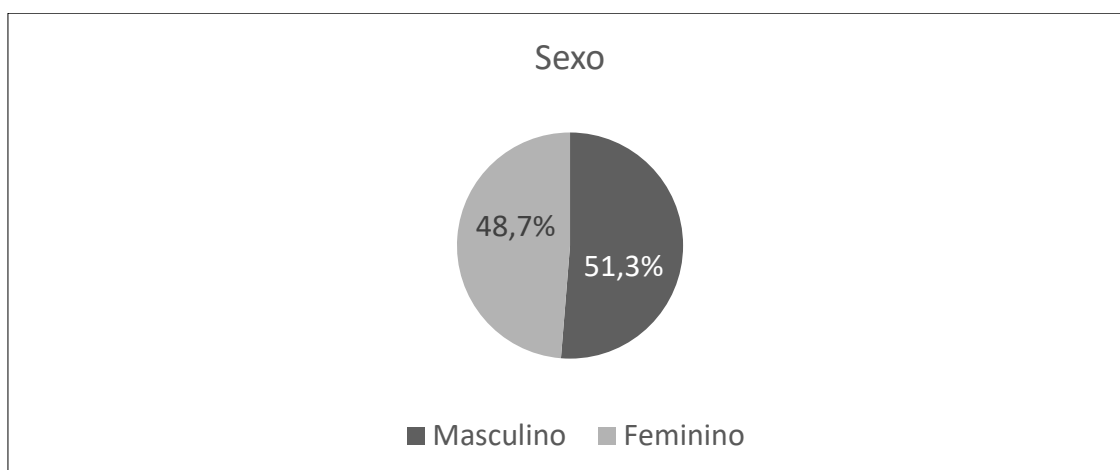


Gráfico 19. Gênero dos servidores



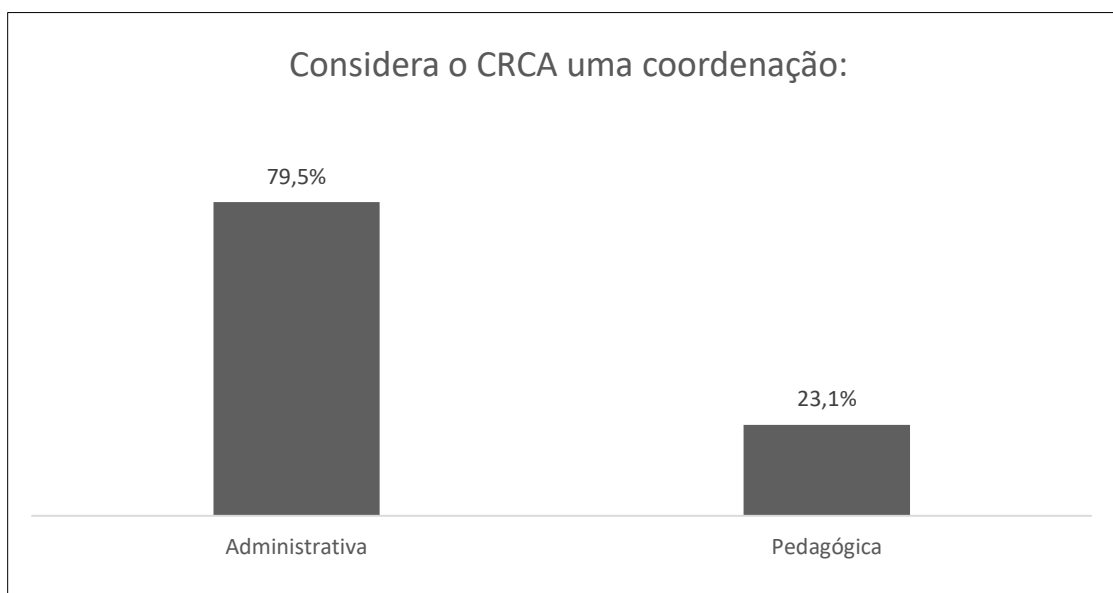
Como mostra a Tabela 11, os servidores quanto ao cargo distribuem-se da seguinte forma: servidores docentes, 23, o que corresponde 59%; enquanto que os técnicos administrativos são 16, representando 41%.

Tabela 11. Cargos dos servidores

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Docente	23	59,0	59,0	59,0
Técnico Administrativo	16	41,0	41,0	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Em consonância com os alunos, os servidores, na sua maioria (79,5%) mostram que não conhecem a estrutura da instituição ao identificarem como uma coordenação administrativa o CRCA (Gráfico 20).

Gráfico 20. Consideração quanto a coordenação administrativa ou pedagógica



Relacionando as questões -“Você utiliza os serviços do CRCA”- com a questão da frequência e a satisfação em relação ao seu atendimento verificamos que de uma maneira geral os utilizadores deste serviço estão satisfeitos com ele. Os gráficos 21, 22, 23 e a tabela 12 mostram esta relação.

Gráfico 21. Serviços do CRCA

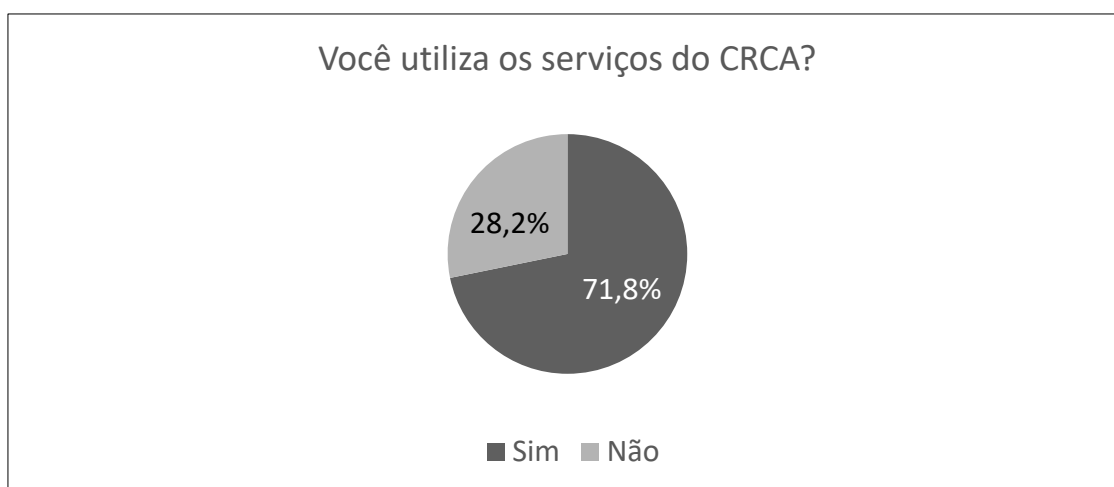
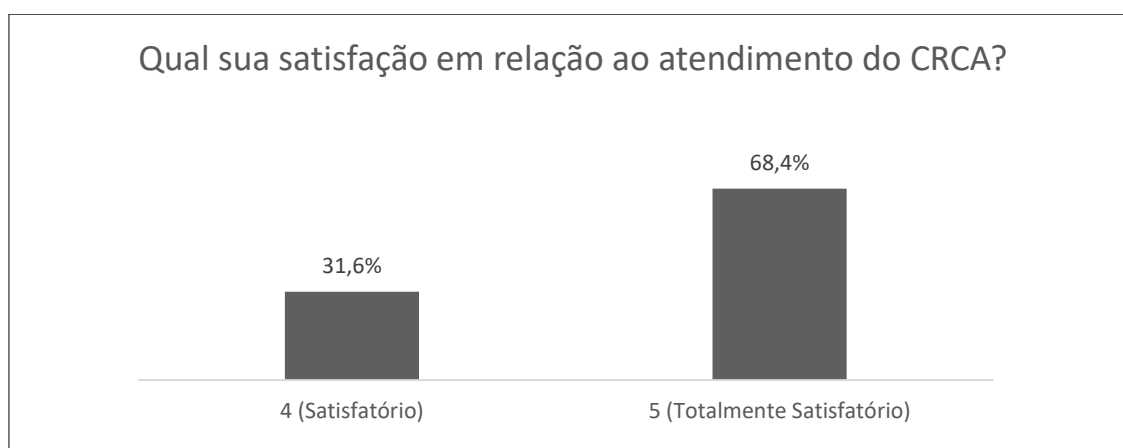


Tabela 12. Percentual e frequência quanto aos serviços

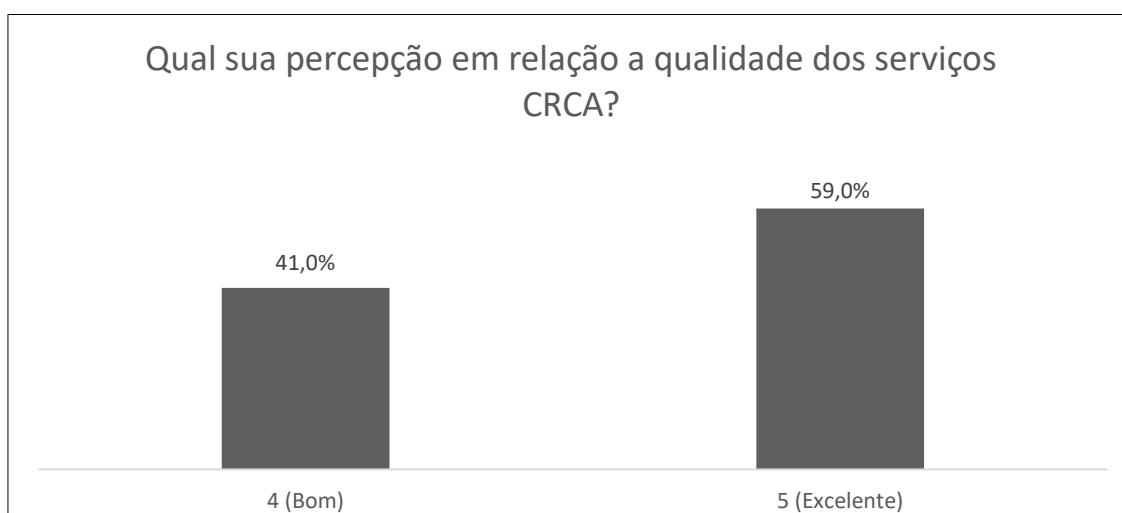
	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Diariamente	3	10,7	12,0	12,0
Semanalmente	6	21,4	24,0	36,0
Quinzenalmente	1	3,6	4,0	40,0
Mensalmente	9	32,1	36,0	76,0
Anualmente	6	21,4	24,0	100,0
Total	25	89,3	100,0	
Não respostas	3	10,7		
Total	28	100,0		

Gráfico 22. Satisfação em relação ao atendimento da CRCA.



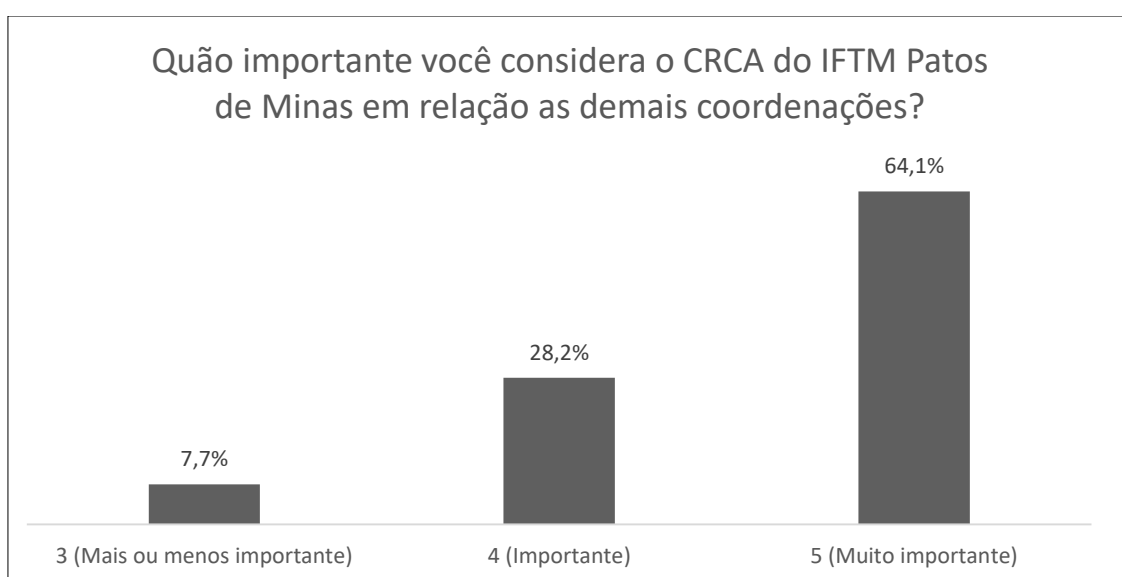
Os resultados da questão – qual a sua percepção em relação a qualidade dos serviços da CRCA - foi observado as opções bom 41% e excelente 59%. Assim, depreende-se que na visão dos servidores os serviços são muito positivos. (Gráfico 23)

Gráfico 23. Percepção em relação a qualidade dos serviços da CRCA



Na questão que se refere a importância da CRCA em relação a outras coordenações, obtivemos a resposta que é muito importante (64,1%) como representa o gráfico 24.

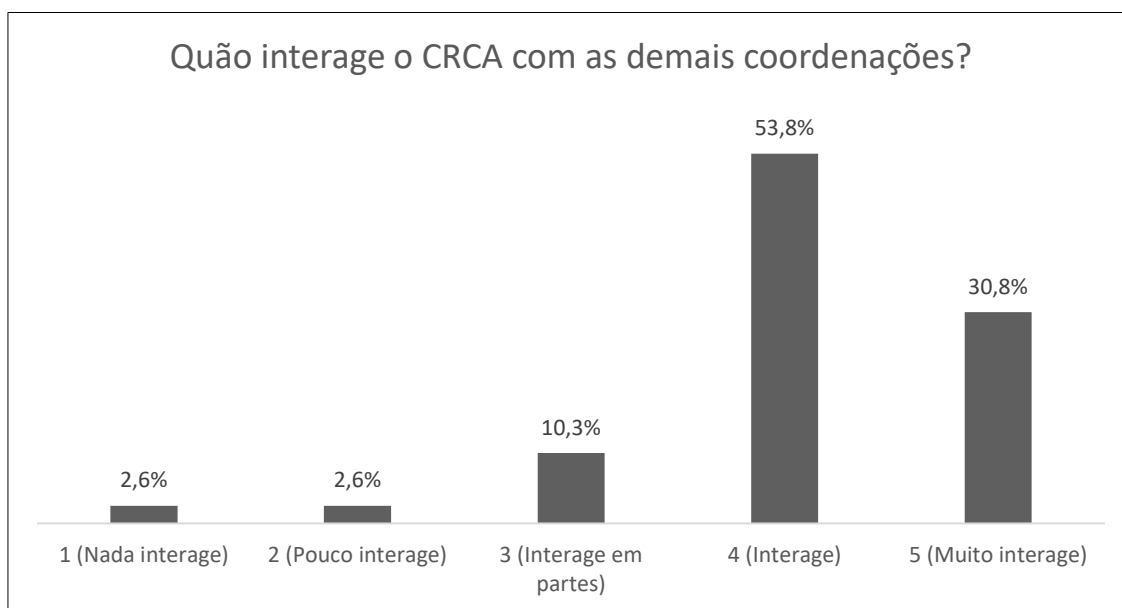
Gráfico 24. Importância da CRCA em relação as demais coordenações



A próxima questão - ela interage com as demais coordenações – mostra que 53,8% dos respondentes opinaram que a coordenação interage com as demais. Observamos que por ser uma coordenação de muita importância em relação as demais, é previsível sua interação com os outros setores da instituição. Todavia, a questão tinha a opção de escolha – muito interage – que foi considerada por 30,8 % dos servidores e - interage em partes

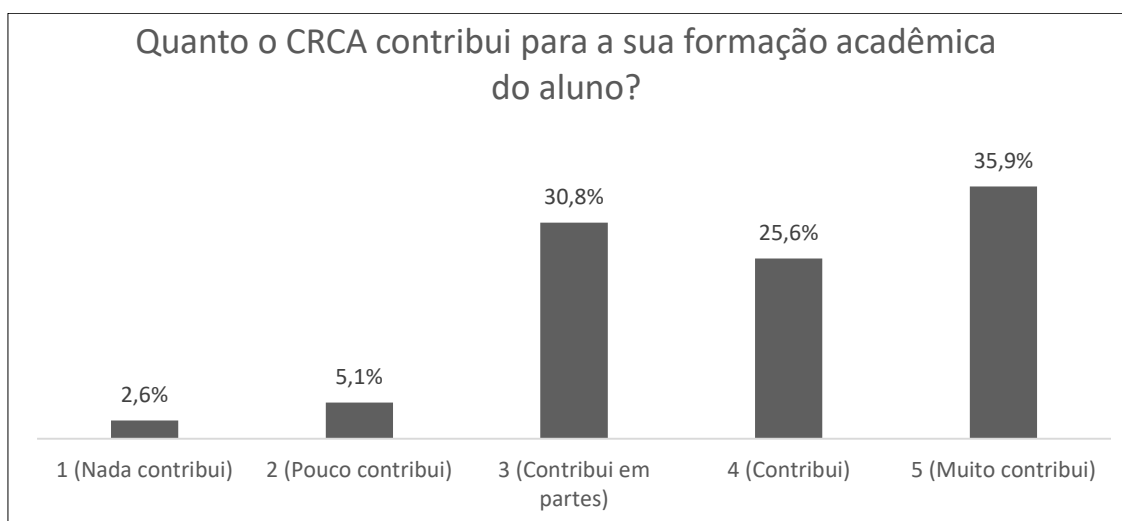
– 10,3 %. Podemos ler desta informação que a interação não é totalmente perfeita na visão dos servidores (Gráfico 25).

Gráfico 25. Interação com demais coordenações



Identificamos na questão – quanto o CRCA contribui para a formação acadêmica do aluno – gráfico 26, que os servidores não tiveram uma opinião unânime e, sim, apresentaram resultados distribuídos em três opções de respostas com percentuais variados de 30,8% para contribui em partes, 25,6% contribui e 35,9% muito contribui.

Gráfico 26. Contribuição da CRCA para a formação acadêmica



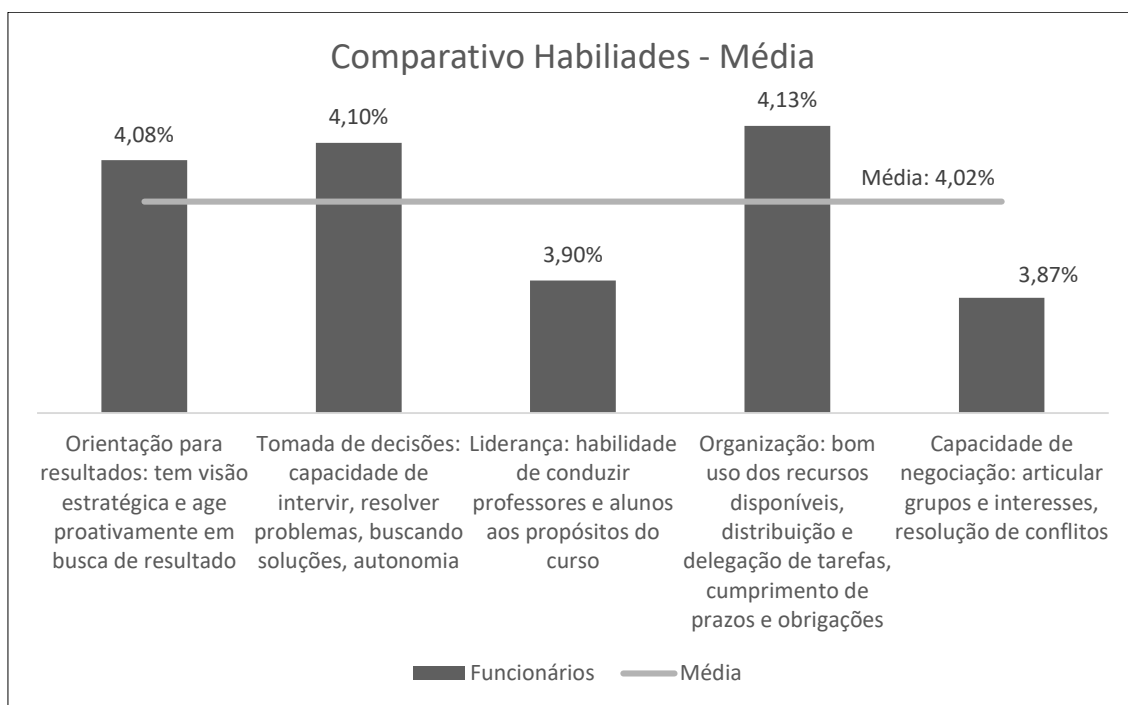
Quanto a questão relativa a gestão do IFTM Patos de Minas e sua eficácia (Tabela 13), a resposta dos servidores inquiridos foi a seguinte: 13,5% mais ou menos eficaz, 48,6% eficaz e 37,8 % muito eficaz.

Tabela 13. Em termos de gestão, qual a eficácia do sistema do CRCA?

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
3 (Mais ou menos eficaz)	5	12,8	13,5	13,5
4 (Eficaz)	18	46,2	48,6	62,2
5 (Muito eficaz)	14	35,9	37,8	100,0
Total	37	94,9	100,0	
Não respondidas	2	5,1		
Total	39	100,0		

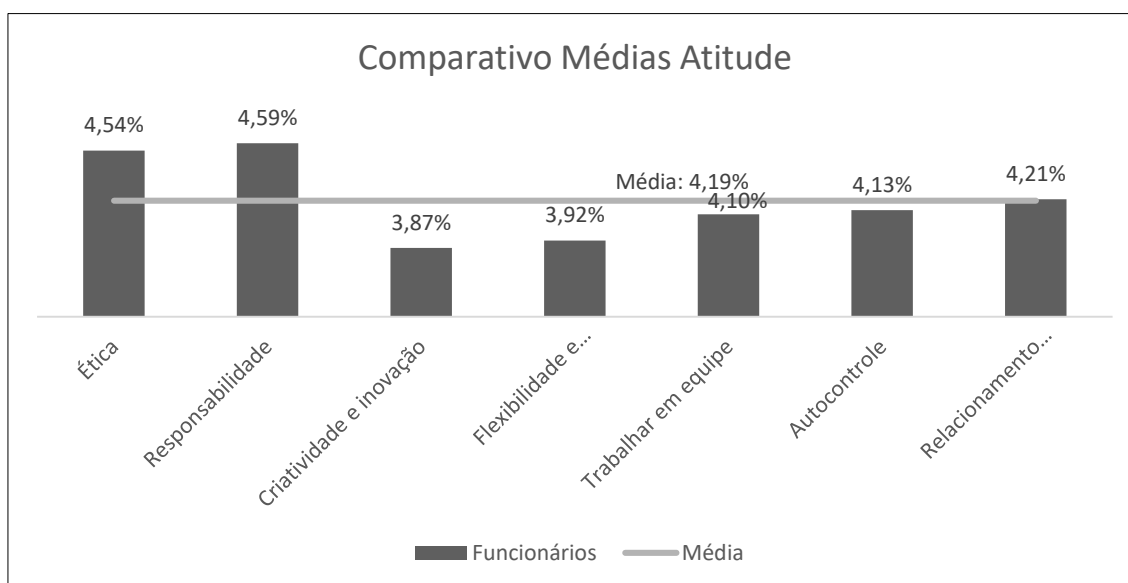
A informação que segue mostra a avaliação quanto as habilidades: orientação para resultados, tomada de decisões, liderança, organização e capacidade de negociação estão presentes na gestão do IFTM Patos de Minas. Nesta questão, as respostas apresentam uma escala de 1 a 5, em que 1 equivale a nada presente e 5 muito presente. Segundo o gráfico 27 demonstrativo das habilidades, a média geral foi (4,02). Os itens liderança e capacidade de negociação destacam-se por ficarem abaixo da média com valores (3,90) e (3,87), respectivamente. Enquanto que orientação para resultados (4,08), tomada de decisões (4,10) e organização (4,13) ficaram acima da média.

Gráfico 27. Habilidades



As questões relacionadas com as atitudes, seguiu o modelo da anterior com alternativas de respostas em escala de 1 a 5, em que 1 equivale a nada presente e 5 muito presente. Obtivemos uma média de (4,19). Assim, no gráfico 28 temos que criatividade e inovação (3,87), flexibilidade e adaptação a mudança (3,92), trabalhar em equipe (4,10) e autocontrole (4,13) ficaram abaixo da média e acima da média relacionamento interpessoal (4,21), ética (4,54) e responsabilidade (4,59).

Gráfico 28. Atitudes



Finalizada esta etapa de apresentação dos dados quantitativos coletados por meio dos questionários, a próxima seção retrata o conteúdo das questões qualitativas.

4. Análise Qualitativa

As indagações qualitativas são estudadas por meio da análise de conteúdo. Este método usa as inferências das comunicações para retirar as informações das questões discursivas, perguntas abertas (Bardin, 2009). A seguir, retrataremos as perguntas discursivas realizadas aos alunos e servidores.

4.1 Questões discursivas, análise de conteúdo dos questionários dos alunos

Nas questões abertas dos questionários, dos alunos respondentes obtivemos as reações que a seguir se retratam:

- Em sua opinião, qual o impacto que o CRCA traz à gestão do IFTM Patos de Minas?

Com esta questão, pretendíamos obter qual a percepção, o que os alunos consideram sobre a atuação da CRCA, dentro do contexto da gestão do IFTM Patos de Minas. Obtivemos 34 respostas válidas e 11 alunos não reponderam. A maioria dos respondentes disse que o impacto é muito positivo, que é muito importante para a organização e gestão da instituição. Algumas das respostas:

- ✓ “O CRCA é de total importância, é como se fosse a porta de entrada, tendo como objetivo dar informações, supervisionar, orientar e colaborar para o andamento do Instituto”. (A1)
- ✓ “O CRCA gerencia dados e documentos, além de registrá-los; assim, o CRCA é importante para a gestão do IFTM”. (A8)
- ✓ “Não sei dizer ao certo, uma vez que não conheço a função do CRCA com tanta clareza, porém, pelo que consigo notar, o CRCA se faz de extrema necessidade para que a gestão do câmpus seja bem executada”. (A9)
- ✓ “O CRCA faz-se necessário principalmente por ser um segmento voltado para os procedimentos burocráticos da escola. Além de resolver essas questões com rapidez, o CRCA agiliza os processos dentro do instituto”. (A16)
- ✓ “Traz uma agilidade e uma melhoria nas informações” (A23)

- ✓ “É importante pra gestão e o bom funcionamento de qualquer instituição”. (A30)
 - ✓ “Grande importância, pois trabalha diretamente com o corpo discente e docente do IFTM”. (A32)
 - ✓ “Esta sempre apto ao atender as necessidades administrativas de pais e alunos do IFTM”. (A33)
 - ✓ “Facilita bastante o contato com o estudante, além de prestar serviço de extrema importância”. (A37)
 - ✓ “Na gestão do IFTM e tudo sem CRCA não funciona”. (A43)
 - ✓ “Organização e agilidade para o campus”. (A44 e A45)
- Quais sugestões você apresenta para melhorias dos serviços do CRCA?

Com esta questão, a intenção era saber o que pode ser feito para a melhoria do atendimento e dos serviços prestados. Obtivemos 28 repostas válidas e 17 não responderam. Deste universo de válidas, recebemos respostas diversificadas: quatro alunos responderam que “está bom” o serviço, mas também, tivemos sugestões de “mais presteza e prontidão” (A25) e “entrega rápida de devidos documentos necessitados pelos alunos”(A15) (A43). “Mais integração com os alunos” (A27). “Espaço maior para o atendimento” (A31). “Ar condicionado para os funcionários do CRCA” (A33).

Três outros alunos foram mais além e responderam: “informar mais para os alunos qual a é a função do CRCA”(A8). “Alguma forma de fazer com que todos entendessem a função do CRCA com clareza, assim todos saberiam o momento adequado de procurar o mesmo.” (A9). “Ter mais informação aos alunos sobre esses serviços que para mim é pouco conhecido” (A30).

Observamos que vários alunos sugeriram a mesma coisa, extensão do horário de atendimento:

- ✓ “Que o horário de atendimento se estendesse até às 22h30”. (A1)
- ✓ “Aumentar o horário de funcionamento para até o horário normal das aulas (22h30)”. (A2)
- ✓ “Funcionar até 22h30”. (A4)
- ✓ “Ficar aberto mais tarde”. (A5)
- ✓ “Atendimento no horário de almoço”. (A13)

- ✓ “Maior tempo de funcionamento durante os horários de intervalo...”. (A16)
- ✓ “Extensão do horário de atendimento”. (A32)
- ✓ “Funcionamento até mais tarde” (A40)
- ✓ “Organizar os funcionários para atendimento todo período de aulas, dia e noite” (A42)

Também foi sugerido aumento do número de servidores

- ✓ “Mais pessoas no atendimento”. (A3)
- ✓ “Mais funcionários para atender os alunos”. (A10)
- ✓ “O horário de funcionamento. Por vezes é necessário pegar algum documento e não havia funcionários presentes no CRCA.” (A12)
- ✓ “...mais funcionários atendendo...”.(A16)

Uma resposta nos chamou a atenção em relação ao atendimento e a sugestão do aluno:

- ✓ “O vidro presente entre os servidores do CRCA e a outra pessoa que necessita do serviço, atrapalha bastante a audição e o melhor diálogo. Sugiro melhorar essa questão”(A37).

Assim, dos 45 alunos pesquisados 28 responderam esta questão registrando que (21,4%) o maior anseio é uma extensão do horário de funcionamento, e mais específico (10,7%) atendimento até as 22h30 e solicitaram mais servidores. Com o mesmo percentual de (10,7%) sugeriram informar os alunos sobre os serviços e funções do CRC. (14,3%) informaram que está bom. Um item lembrado pelo aluno é que o vidro entre servidores e alunos atrapalha a audição e o atendimento. Desta forma, podemos sugerir para melhoria dos serviços que fosse estendido o horário de atendimento e se contratasse mais servidores, além de alguma ação de modificação quanto a abertura do referido vidro.

4.2 Questões discursivas, análise de conteúdo dos questionários dos servidores.

As questões abertas colocadas aos servidores revelaram:

- Em sua opinião, qual o impacto que o CRCA traz à gestão do IFTM Patos de Minas?

Neste questionamento, 33 servidores responderam e 6 abstiveram. Foi unânime a opinião de todos os respondentes sobre a grande importância e relevância da coordenação. Fizeram várias referências oportunas:

- ✓ “É o local que gere, organiza e gerencia a vida estudantil do aluno e dos coordenadores. Portanto, essencial” (S1).
- ✓ “Impacto profundo e de elevada relevância, uma vez que toda a vida acadêmica dos estudantes do IFTM passa por este setor” (S2).
- ✓ O CRCA presta um apoio muito importante às gestões administrativas e de ensino. O suporte se refere a prestação de informações emissão de docs. Organização dos sistemas escolares, dentre outras” (S3).
- ✓ “O impacto trazido à gestão é extremamente positivo, uma vez que tal órgão registra e arquivava todas as informações referentes à vida acadêmica do aluno, ação esta que auxilia no bom funcionamento da instituição como um todo” (S4).
- ✓ “É através do resultado dos discentes arquivados na CRCA, que o IFTM poderá dirigir suas ações com o combate ao pouco rendimento dos alunos”(S5).
- ✓ “Em minha opinião é um trabalho muito importante que contribui para a organização do *campus*” (S6).
- ✓ “O impacto é muito grande já que os alunos e professores têm seus dados informações neste local, fazendo com que o CRCA ligue todos os assuntos alunos-professores para melhor gestão” (S7).
- ✓ “Colaboração na relação entre os alunos e a instituição que são fundamentais para o andamento do aluno” (S8).
- ✓ “O CRCA conduz e orienta alunos e docentes na realização de procedimentos para a obtenção de diversos resultados, serviços acadêmicos ou administrativos. Isso permite que os alunos e professores foquem em atividades de aprendizagem e ensino respectivamente” (S9).
- ✓ “O CRCA trabalha diretamente com os alunos, então o mesmo é responsável por essas atividades que interligam comunidade escolar e IFTM, acredito que esse seja o impacto mais significativo, além das outras atividades desempenhadas” (S10).

- ✓ “organização e atualização da vida acadêmica de todos os alunos do *Campus*, com profissionalismo no atendimento” (S11).
- ✓ “O CRCA trabalha com tudo que importa na escola, ou seja, o aluno. A vida do aluno na instituição é toda registrada no CRCA” (S12).
- ✓ “O CRCA organiza o cadastro dos alunos e os regulariza diante dos órgãos do governo e do ministério da educação, o que organiza as nossas demandas”(S13).
- ✓ “O CRCA é uma ferramenta burocrática que trata das necessidades do corpo discente e desafoga as coordenações de cursos e a coordenação geral de ensino” (S15).
- ✓ “O CRCA possui contato direto com os alunos e, por isso, influencia na percepção que o aluno tem do relacionamento com a instituição. O CRCA auxilia no planejamento para a abertura de novas turmas” (S16).
- ✓ “O CRCA é muito importante para o bom andamento das atividades da instituição, por exemplo, questões de matrículas de alunos, emissão de documentos para comprovação da mesma, entrega de solicitações dos alunos etc” (S18).
- ✓ “O CRCA é vital para os resultados do IFTM e representa toda a vida acadêmica, resultados dos alunos, sem os quais não seria possível haver uma gestão eficiente. É pela eficiência do CRCA que os outros setores podem encontrar bons resultados, especialmente a área pedagógica” (S19).
- ✓ “A CRCA é um setor de grande impacto e um dos mais importantes de uma Instituição de ensino pois administra as atividades curriculares e acadêmica dos alunos seu ingresso na Instituição. Todas as atribuições conferidas a este setor são de grande importância, pois é no CRCA que se encontra toda a vida acadêmica do aluno” (S20).
- ✓ “Sem o CRCA a gestão seria fadada ao insucesso. Não teria como haver nenhuma integração aluno e documentos e/ou certificados” (S21).
- ✓ “O CRCA tem papel fundamental na organização chamada IFTM. Gera atendimento de qualidade em horário bem acessível e presta grande auxílio aos alunos de foma geral” (S22).
- ✓ “É muito importante o contato com os alunos em respeito às instruções e atendimento as suas demandas. Esta atividade quando bem realizada ajuda muito na satisfação dos alunos e retenção” (S23).

- ✓ “Traz grande impacto a medida que é a coordenação capaz de registrar e documentar toda a vida acadêmica do aluno, bem como o histórico das providências acadêmicas” (S25)
- ✓ “As atividades realizadas pelo CRCA são de extrema importância para as coordenações de cursos e também do Cenid, uma vez que todo o processo de gestão do aluno encontra-se vinculado a essa coordenação, desde a matrícula até a emissão do certificado, no caso dos cursos regulares” (S25).
- ✓ “O funcionamento do CRCA é indispensável para a gestão do IFTM” (S27).
- ✓ “Apoio ao desenvolvimento do processo escolar, contato com a comunidade acadêmica interna e externa” (S29).
- ✓ “Em minha opinião participa ativamente e positivamente na gestão do IFTM, pois é a parte nobre do IFTM, com seu campo administrativo operacional, tudo parte dali, tudo é registrado ali, desde o recebimento de uma matrícula até a expedição de certificado de conclusão de curso”.(S27)
- ✓ “Grande impacto, já que esta coordenação responde pelo acompanhamento da vida escolar do aluno, efetivando as matrículas, lançando dados no CRA, registrando e arquivando requerimentos e documentos referentes aos alunos e dos cursos’(S31)
- ✓ “Grande, pois é o contato com os discentes, são “colhidas” informações e são resolvidas várias pendências do educando e do Instituto” (S33).
- ✓ “O CRCA exerce funções imprescindíveis para alcançar objetivos e execução das atividades finalísticas da Instituição” (S34).
- ✓ “Acho muito importante, pois a gestão dos dados e documentos relativos a vida acadêmica do aluno, é um dos pilares do bom funcionamento de qualquer instituição acadêmica e escolar, e no caso do IFTM Patos de Minas, tal impacto é muito positivo, pois a gestão é muito bem feita e o atendimento é muito bom” (S35).
- ✓ “O CRCA é imprescindível para o bom andamento da instituição, sem ela seria impossível realizar o controle dos indicadores numéricos repassados aos órgãos controladores” (S37)
- ✓ “O CRCA tem impacto importante à gestão do IFTM porque é uma coordenação que se relaciona tanto com o grupo discente, docente e TAE.

Possui uma série de informações importantes para a administração do câmpus” (S38).

- ✓ “Por tratar direto com o aluno, consegue escutá-lo e compreender suas necessidades e assim colaborar com a gestão” (S39).

Nesta questão, no entanto, ressalta-se o número de servidores que não responderam, apesar de não ser uma percentagem demasiado elevada – 15,4% - pode conduzir a algum questionamento, que só poderia ser explorado se, num momento seguinte tivessem sido aplicadas entrevistas, por exemplo, a esta mesma população, algo impraticável, em termos temporais para esta investigação.

- Quais sugestões você apresenta para melhorias dos serviços do CRCA?

Nesta questão, fizemos uma categorização das respostas e as sugestões mais relevantes foram o aumento do número de servidores, a melhoria do sistema de *software*, o aumento e o horário contínuo de funcionamento como apresentamos no quadro abaixo.

Tabela 14. Sugestões para melhoria do CRCA.

	Frequência (n=20)	Percentual de respostas	Percentual de entrevistados
Mais servidores	6	22,2%	30,0%
Melhoras nos sistemas	5	18,5%	25,0%
Está bom	3	11,1%	15,0%
Extensão do horário de funcionamento	2	7,4%	10,0%
Horário de funcionamento contínuo	2	7,4%	10,0%
Informar os alunos sobre os serviços e funções do CRCA	1	3,7%	5,0%
Menos burocracia	1	3,7%	5,0%
Melhorar infraestrutura	1	3,7%	5,0%
Integrar os softwares para que as informações sejam alimentadas	1	3,7%	5,0%
Criar uma forma mais eficaz de registro dos alunos em estágio	1	3,7%	5,0%
Fornecer documentos por meio digital	1	3,7%	5,0%
Arquivos digitais	1	3,7%	5,0%
Mudanças na gestão	1	3,7%	5,0%
Oferecer serviços pela Internet	1	3,7%	5,0%
Total	27	100,0%	135,0%

Neste item, apresentamos os questionários aplicados aos alunos e servidores. No próximo item apontaremos as entrevistas realizadas aos gestores.

5. Entrevistas aos gestores

As entrevistas foram realizadas com quatro gestores e para manter o anonimato e evitar a identificação dos respondentes não apresentaremos as questões de segmentação como sexo, faixa etária, titulação, cargo. Os entrevistados são identificados como E1, E2, E3 e E4.

- Como se deu o processo de criação do IFTM?
- ✓ Com esta questão, pretendíamos informação quanto a criação do IFTM para a contextualização do estudo do caso. Desta forma, o registro é que “foi através de uma chamada pública de projetos no país todo, é... a proposta inicial seria um instituto federal para cada estado e devido a expansão territorial e o número de volume de municípios e população em Minas Gerais, nós tivemos a vantagem de ter mais do que um instituto em Minas Gerais. Logicamente não foi só isso que conseguiu concretizar essa divisão, porque Minas Gerais é o estado que mais tem

instituto, no país, temos 5 institutos. Que logicamente teve uma influência política, muito grande nessa criação destes institutos...” (E1).

- ✓ O outro entrevistado completou que, “o processo de criação do IFTM veio com o advento da criação dos Institutos Federais do Brasil, isso aconteceu em 2008, quando o presidente Lula sancionou a lei de criação dos IF’s que em resumo criava novas autarquias regionais, e essas autarquias incorporavam algumas outras instituições de ensino técnico e tecnológico da sua região. Sendo elas os CEFETS, as Escolas Agrotécnicas, as Escolas Técnicas Vinculadas, e nesse sentido o IFTM foi criado e tornando como campus o então CEFET Uberaba, as suas duas UNEDS, Unidades Descentralizadas de Ensino que eram Paracatu e Ituiutaba e também a Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia e posteriormente e isto foi vindo os demais campus que compõem o Instituto Federal do Triângulo Mineiro” (E2).

- E o campus Patos de Minas, como se deu a implantação?

Da mesma forma da questão anterior, o objetivo desta pergunta foi o de conhecer o histórico da instituição.

- ✓ “O campus Patos de Minas também foi uma questão política, houve um interesse de alguns deputados, como eram ligados ao governo federal e logicamente por ser uma cidade polo e ter um potencial. Patos de Minas foi através de um decreto presidencial contemplando um município para a instalação do IFTM”. (E1)
- ✓ “Aqui em Patos aproximadamente em 2005 nós tínhamos um convênio com a Prefeitura Municipal de Patos de Minas, e devido a este convênio, a prefeitura demonstrou o interesse em firmar o convênio com o então CEFET Uberaba para implantação do curso técnico em informática, isso aconteceu em meados de 2005. E posteriormente com a criação do Instituto Federal do Triângulo Mineiro, o CEFET Uberaba tornou-se campus do instituto ao qual a reitoria fica em Uberaba, então foi pleiteado a vinda do campus para essa região”. (E2)

O histórico da expansão dos institutos profissionalizantes e tecnológicos, não pode ser resgatado separado da política. Conforme afirma Aranha (1990, p. 33) “a escola é política e, como tal, reflete inevitavelmente os confrontos de força existentes na sociedade. Se esta se caracteriza por classes antagônicas, a escola certamente refletirá os

interesses do grupo dominante”. Portanto, o entrecruzamento de contextos intelectuais, políticos e sociais corrobora para interpretações da realidade, contribuindo para apontar contradições, limitações e possibilidades.

- Quão importante considera a CRCA Patos de Minas?

A partir desta questão, abordamos os assuntos da coordenação de registro acadêmico com a intenção de conhecer a opinião dos entrevistados. Obtivemos as seguintes respostas e todas no sentido de ser muito importante:

- ✓ “As pessoas às vezes não dão o devido valor. Se nós pensarmos, considero CRCA a porta de entrada e a porta de saída... . O registro acadêmico nós temos tentado avançar, não só o registro acadêmico, mas IFTM como um todo nos nossos sistemas de informatização. Mais do que nunca sabemos que hoje o avanço do país e do mundo se deu através do avanço da informatização. E o registro acadêmico tem tentado muito ampliá-la, sabemos das barreiras e das responsabilidades, que temos em ter essa documentação, mas tenho-me preocupado em melhorar esses aspectos principalmente com a adoção de papel zero, com a digitalização dos documentos, eu acho que isso vai facilitar muito o trabalho. Mais é de suma importância, as pessoas podem pensar que não, mas o aluno pode desistir de contemplar como aluno do Instituto Federal pelo tratamento, ou como o acolhimento que ele tem na secretaria, no CRCA no momento de sua matrícula”. (E1)
- ✓ “Então, a CRCA é uma das principais partes importantes e nobres dentro do contexto administrativo e operacional do ensino, porque tudo começa lá na CRCA, se esse início não se der de forma ordeira, correta, todos os demais processos do ensino vão ser comprometidos.” (E2)
- ✓ “A Coordenação de Registro e Controle Acadêmico (CRCA), não só no *Campus* Patos de Minas, mas em todos os nossos *campi*, pode ser considerada o coração do IFTM, uma vez que somos uma instituição de ensino que existe para atender a comunidade acadêmica e que a vida de todos os nossos estudantes processa-se na CRCA”. (E3)
- Quanto o CRCA contribui na formação acadêmica do aluno
 - ✓ “Acaba que o CRCA tem a vida dele toda, passa ali a vida do aluno, os instrumentos do CRCA, é a parte física da vida acadêmica do aluno onde esse

material vai ficar guardado, como eu falei se a gente pensar no avanço, eles vão sair dos nossos armários e sim nas nuvens. Vamos pensar que ele está lá em Brasília e ele ia fazer uma inscrição e faltou um documento dele, então ele com sua senha, ele entra nesse banco que é de liberdade dele, ele vai ter autonomia de alimentar esse banco e logicamente ele já imprime, ou já passa até mesmo de forma eletrônica para o que ele está precisando pode ser um emprego, um estágio alguma coisa nesse sentido”. (E1)

- ✓ “Então, a CRCA é essencial nesse processo, porque a vida acadêmica do aluno depende desta organização feita pelo CRCA, onde a mesma não só organiza, mas mantém também atualizado todos os dados da vida escolar do aluno, como também protocolo e da andamento em todas as atividades do aluno na instituição”. (E2)
- ✓ “Embora o trabalho com o ensino, a formação, a informação e a instrução estejam especialmente a cargo dos professores e/ou tutores, a educação como um todo é responsabilidade daquele que se envolve no trabalho de uma instituição de ensino. Além disso, a organização da CRCA quanto aos documentos que ali são tramitados, de alguma forma, também educa”. (E3)
- Quão importante considera o CRCA Patos de Minas em relação às demais coordenações?
 - ✓ “Patos, nós temos uma questão um pouco diferenciada, um dos campus mais novos nossos, ele começou de uma forma menor e foi se ampliando, hoje não temos o número ideal de servidores, mesmo estamos com dificuldades não só no MEC mas também no ministério do planejamento em ter o pessoal, em liberar as vagas para concurso e ter estas pessoas para trabalhar e logicamente eu sei que o trabalho é um pouco dificultado pela falta de servidores”. (E1)
 - ✓ “Eu acho assim, todas as coordenações elas têm a sua importância dentro da hierarquia institucional. A CRCA ela é imprescindível para o bom andamento do ensino, como já foi dito anteriormente, então assim, sem a CRCA não existiria a organização que faz parte do ensino aprendizagem.” (E2)
 - ✓ “A CRCA é essencial ao trabalho das demais coordenações, uma vez que o controle da vida acadêmica de cada estudante, que ali se encontra registrada, pode facilitar, agilizar e tornar mais eficaz o trabalho de basicamente todas as outras coordenações da instituição”. (E3)

- Interação da CRCA com as demais coordenações?
 - ✓ “A interação da CRCA deve ser total com as demais coordenações porque ela permeia os três pilares da instituição do nosso caso, aqui de Patos de Minas, que são: o ensino, a pesquisa e a extensão, ou seja, ela é simplesmente tudo, ela tem que estar em sintonia, em sinergia com as demais coordenações para o andamento ser completo”. (E2)
 - ✓ “Uma vez que os trâmites legais da vida do estudante passam pela CRCA, é essencial uma boa interação entre ela e todas as demais coordenações. Tal interação, no IFTM, faz parte do itinerário formativo de todos os cursos que ocorrem no campus”. (E3)
- Qual o impacto que o CRCA tem na gestão do IFTM?
 - ✓ “O impacto da CRCA para a gestão do IFTM é fundamental, pois se a CRCA não estiver com os dados atualizados e organizados, isso vai afetar diretamente os recursos financeiros do campus. Porque a nossa matriz orçamentária ela baseia nos dados fornecidos pela CRCA, ou seja, se não tiver um serviço competente e sério a frente da CRCA vai comprometer toda a estrutura do campus no seu ano seguinte”. (E2)
 - ✓ “A gestão do IFTM, campus Patos de Minas, é uma gestão do ensino e da educação. O ensino e a educação passam por processos que são e estão totalmente registrados na Coordenação de Registro e Controle Acadêmico desde seu início (na própria organização de um processo seletivo), até ao final (na certificação). Assim, tal impacto é certo e tão mais positivo quanto melhor for a consciência da gestão neste sentido”. (E3)
 - ✓ “O CRCA é um braço executivo da equipe gestora e pedagógica da instituição e dela depende o bom funcionamento da organização escolar. O serviço desenvolvido na secretaria acadêmica é importantíssimo na dinâmica de uma escola, trata-se da porta de entrada da escola para a comunidade externa, além de ser a responsável por fornecer informações às autoridades públicas responsáveis pela administração das redes de ensino e pelas políticas nacionais.... Sendo portanto, uma importante ferramenta de gestão escolar do IFTM Patos de Minas”. (E4)
- Como você classifica a atuação da CRCA Patos de Minas?

- ✓ “A atuação da CRCA do campus Patos de Minas eu considero de excelência, pois precisamos apenas melhorar nossa estrutura física, porque é um pouco deficitária e aumentar a nossa força de trabalho para que haja um atendimento ao público mais sistematizado”. (E2)
- ✓ “Eficiente, responsável e eficaz.” (E3)
- Como você classifica a gestão escolar do IFTM Patos de Minas?
 - ✓ “Nossa gestão juntamente com o CRCA vem recebendo elogios pois, todos os nossos indicadores nos levam ao sucesso, mesmo encontrando algumas dificuldades inerentes dentro do processo ensino aprendizagem”. (E2)
 - ✓ “Eficiente e sempre em busca de cem por cento de acertos nos alvos que se propõe alcançar”. (E3)
- E como se classifica o sistema CRA?
 - ✓ “Eu classificaria o sistema CRA como ótimo. Precisamos apenas avançar um pouco mais, pois se trata de um sistema dinâmico, com atualizações frequentes. Pois temos diversos relatos inclusive de outros Institutos Federais dizendo da excelência e da funcionalidade do nosso sistema”. (E2)
 - ✓ “Tem sido eficiente e os envolvidos estão sempre à disposição para, a partir de estudos, análises e sugestões, aperfeiçoar as ferramentas que estão sendo utilizadas e criar novas ferramentas toda vez que se fazem necessárias”. (E3)
 - ✓ “Penso que o sistema tem funcionalidades confusas, vejo a necessidade de mais clareza. Como sugestão, tutoriais explicativos ajudariam bastante, além de melhorar comunicação entre os setores, no caso, equipe de TI/programação e CRA”. (E4)
- Como classifica a gestão documental do IFTM Patos de Minas?
 - ✓ “A gestão documental ela precisa ser melhorada por conta do principalmente do armazenamento destas informações. Mas já existe um projeto que está em fase de início que era pra ter sido implantado já no ano passado, mas acredito que deve ser implantado, não só em Patos, mas em todo o Instituto Federal que é a digitalização de todos esses documentos inclusive os documentos da CRCA. Isso vai nos dar uma garantia de ter os documentos mais bem

armazenados, mais bem organizados e de uma forma para recuperação desses documentos bem mais dinâmica que a atual”. (E2)

- ✓ “Estamos crescendo com eficiência e sempre prontos a estudar, nos preparar e nos organizar melhor diante de necessidades que muitas vezes surgem ao longo da caminhada. Na gestão de documentos também; e no campus Patos de Minas, com certeza!” (E3)

As entrevistas relataram como iniciou o IFTM e os restantes *campi*. Desta recolha, anotamos, igualmente, como evidenciaram a importância da coordenação de registro e controle acadêmico como porta de entrada e saída dos alunos além de sua participação na gestão acadêmica da instituição.

A seguir, apresentaremos as questões específicas do questionário III (Apêndice 2) ao E4, que acrescentado por se tratar de informações importantes no que diz respeito ao sistema CRA e a documentação do IFTM.

- A organização do setor CRCA é adequada
 - ✓ “Na medida do possível e com a estrutura oferecida, acredito que sim” (E4)
- Os documentos internos estão dispostos de forma a servir adequadamente o manuseio
 - ✓ “Sim, os documentos ficam bem organizados por turma e dispostos em ordem alfabética. Os documentos são armazenados em pastas individuais”. (E4)
- A localização dos arquivos oferece segurança
 - ✓ “Acredito que sim, o setor tem entrada restrita, os alunos não tem acesso, a sala permanece fechada durante todo o tempo”. (E4)
- Outro setor tem acesso aos documentos
 - ✓ “Sim, indiretamente. Servidores da área de assistência aos alunos às vezes, precisam acessar algum tipo de documento dos alunos”. (E4)
- Existe espaço para o arquivo permanente
 - ✓ “Não, é um problema do setor e que deve ser visto com urgência. Ainda mais se tratando de um setor que precisa arquivar muitos documentos, por um longo período de tempo.” (E4)
- Sugestões para melhorias dos serviços do CRCA

- ✓ “Atualmente, o setor necessita de mais espaço físico, mais servidores, infraestrutura em geral. Além disso, percebo como deficitária a “não” formação continuada dos servidores do setor, falta isso. Treinamento, cursos etc, possibilitaria melhor formação, conseqüentemente melhoria na prestação dos serviços.” (E4)

O entrevistado E4 deixou-nos uma visão da gestão dos documentos e do arquivo da CRCA.

Das informações recolhidas por meio das entrevistas podemos retirar as seguintes ilações: os entrevistados consideraram a atuação eficaz e apontaram que o campus está em expansão. Assim, com o crescimento, novos estudos e ações são esperadas para melhoria da instituição. Salientamos que as opiniões foram coincidentes em destacar que a CRCA é fundamental tanto na gestão do ensino como também na gestão administrativa. Além disso, observamos que os entrevistados consideraram a atuação do CRCA eficaz e em crescimento.

Diante da exposição das arguições dos gestores, passaremos a seguir para a triangulação dos dados recolhidos através dos questionários e entrevistas.

6. Triangulação dos dados

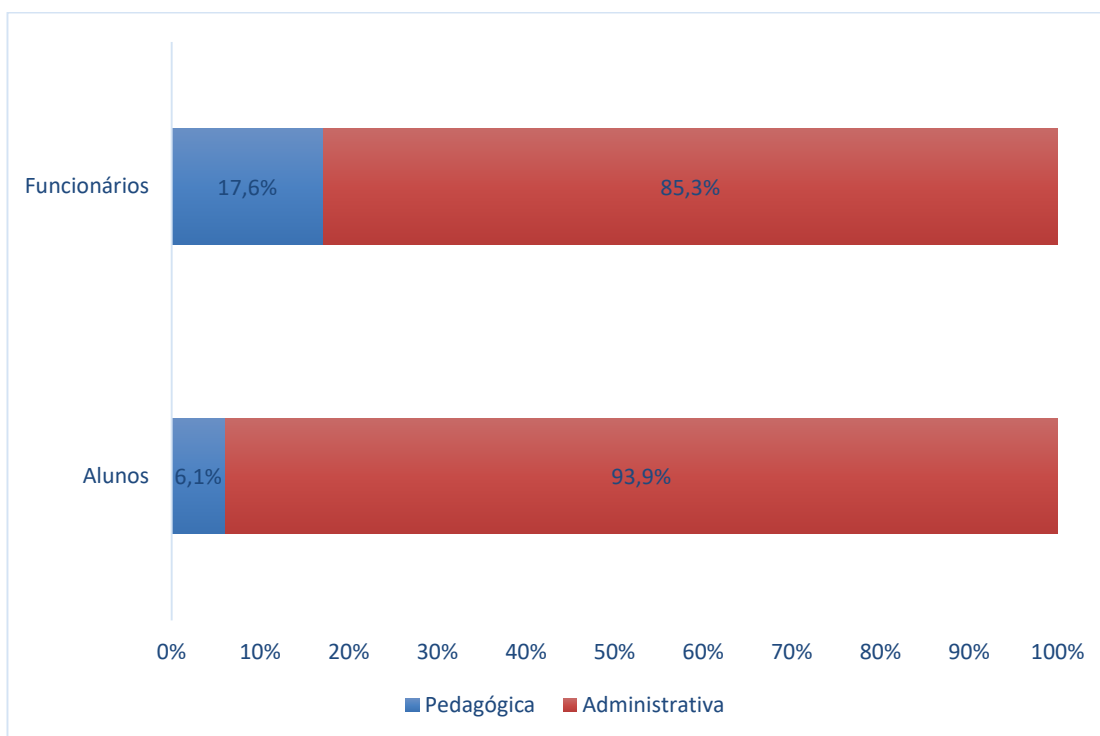
Nesta alínea, vamos fazer uma comparação das informações, visto termos decidido utilizar múltiplas técnicas de recolha de dados para investigar o fenômeno em causa – triangulação dos dados. Desta forma, analisamos as questões confrontando as respostas dos alunos, servidores e gestores, obtidas através dos questionários e das entrevistas.

A primeira questão a confrontarmos é sobre a função do setor – considera o CRCA uma coordenação pedagógica ou administrativa.

Do total dos servidores, 85,3% consideram uma coordenação administrativa contra 17,6% que a consideram uma coordenação pedagógica. Já do total dos alunos respondentes, 93,9% consideram uma coordenação administrativa contra apenas 6,1% a considerem uma coordenação pedagógica. Inferimos assim que, quer os alunos quer os servidores não conhecem o organograma do IFTM Patos de Minas, pois como já foi referido a CRCA é considerada uma coordenação pedagógica. Que os alunos não tenham

esta informação não é de estranhar, contudo por parte dos servidores é um elemento a ser trabalhado (Gráfico 29).

Gráfico 29. Comparação das respostas dos servidores e alunos quanto a função da CRCA.

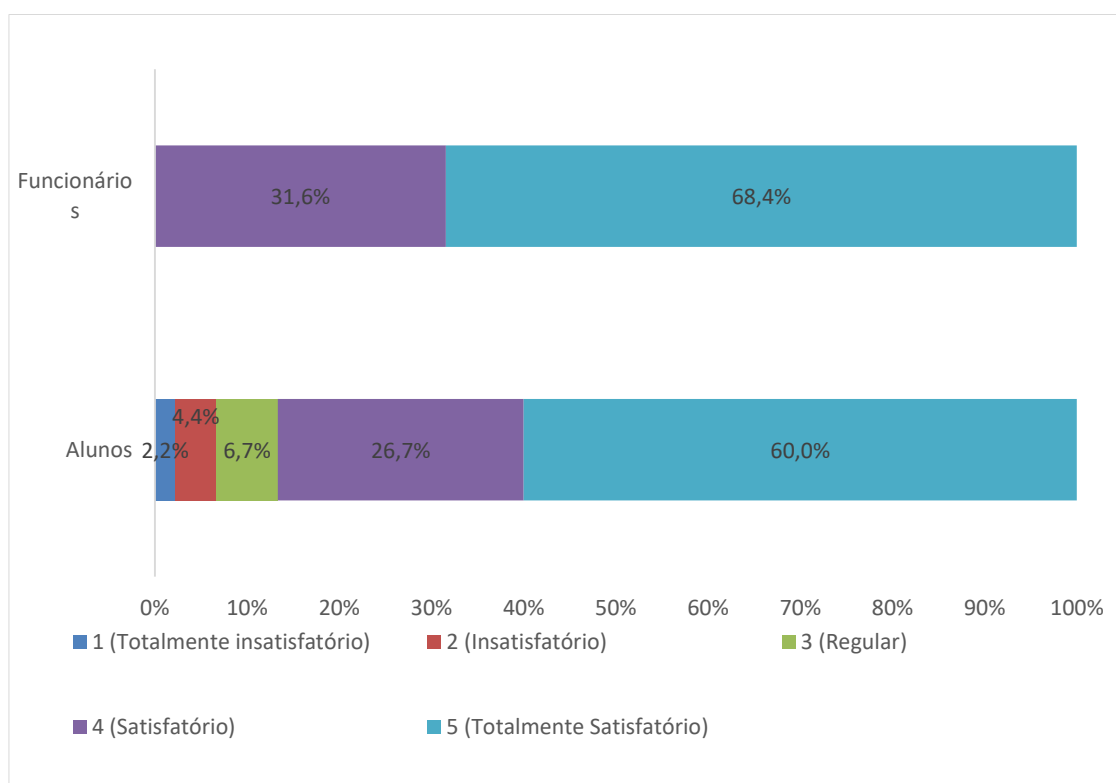


No paralelo da questão – qual a satisfação quanto ao atendimento do CRCA - podemos observar, de acordo com as respostas válidas, que os servidores estão mais satisfeitos ou totalmente satisfeitos, enquanto que os alunos divergem desta opinião, do mesmo modo que observamos um percentual de insatisfação dos estudantes mais elevada. A presença do percentual de insatisfação dos alunos foi confirmada na questão das melhorias e sugestões para os serviços da coordenação. Desta forma, o descontentamento refletiu no grande número de sugestões dos alunos para a melhoria dos serviços que foram:

- a extensão do horário de atendimento;
- aumento do número de servidores;
- adequação do local de atendimento e do espaço físico.

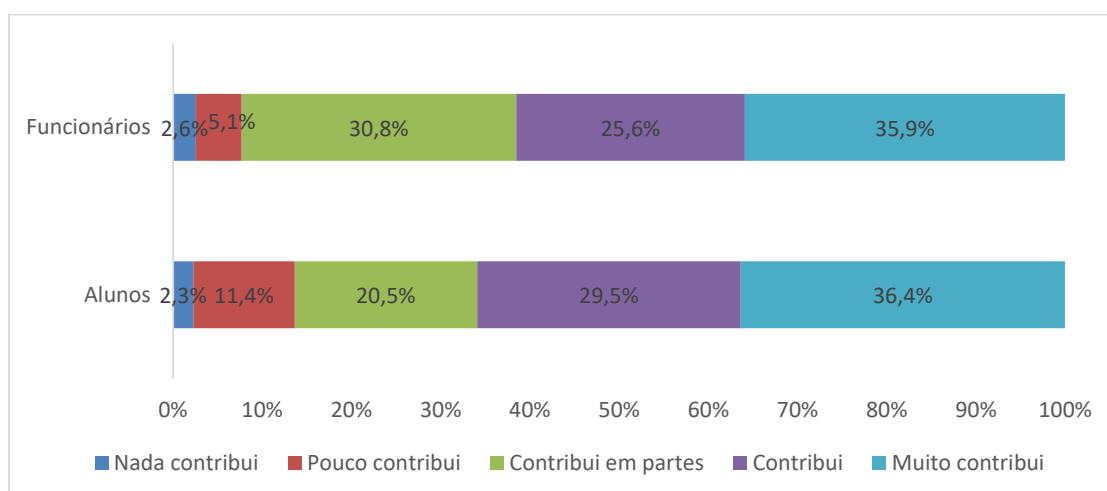
Entretanto, mesmo estando satisfeitos com o atendimento e serviços prestados pelo CRCA, os servidores também apresentaram sugestões para a evolução do setor e tais propostas foram no mesmo sentido dos alunos. Com isso, inferimos que o setor necessita de adequações para atender as necessidades de seus usuários (Gráfico 30).

Gráfico 30. Satisfação quanto ao atendimento



Outra avaliação que fizemos entre os resultados dos alunos e servidores foi na pergunta - o quanto o CRCA contribui na formação da vida acadêmica do aluno. As respostas foram semelhantes para os percentuais de “muito contribui”, 35,9% para os servidores e 36,4% para os alunos (Gráfico 31). Constatamos, ainda, que as entrevistas com os gestores confirmam os resultados dos questionários dos alunos e servidores no sentido de que o CRCA muito contribui para formação dos alunos. A ilação que fazemos desta informação faz-se em três visões diferentes. Na perspectiva dos alunos, a contribuição é no sentido da documentação e dos serviços burocráticos relacionados com as matrículas, as declarações, os requerimentos e serviços do dia-adia. Para os técnicos e docentes, a visão é de colaborar com a área pedagógica e técnica, um setor de assessoria. Enquanto que no aspecto dos gestores, eles têm uma visão mais ampla e abrangente no sentido de contribuição geral e assessoria, como afirmam “é um braço executivo da equipe gestora e pedagógica da instituição e dela depende o bom funcionamento da organização escolar” (E4); “a vida do aluno passa ali” (E1); “a vida acadêmica do aluno depende desta organização feita pelo CRCA” (E2); “de alguma forma, também educa” (E3).

Gráfico 31. Contribuição para a vida acadêmica do aluno.



O questionamento quanto a importância da coordenação de registro acadêmico, e do CRCA em relação as demais coordenações, as opiniões recolhidas dos alunos e servidores convergiram para o mesmo resultado: muito importante. E neste sentido os gestores em suas entrevistas responderam ratificando a importância da CRCA. Eles afirmam que é muito importante, como também as demais coordenações são consideradas tão importantes quanto a de controle e registro acadêmico dentro da hierarquia instituição.

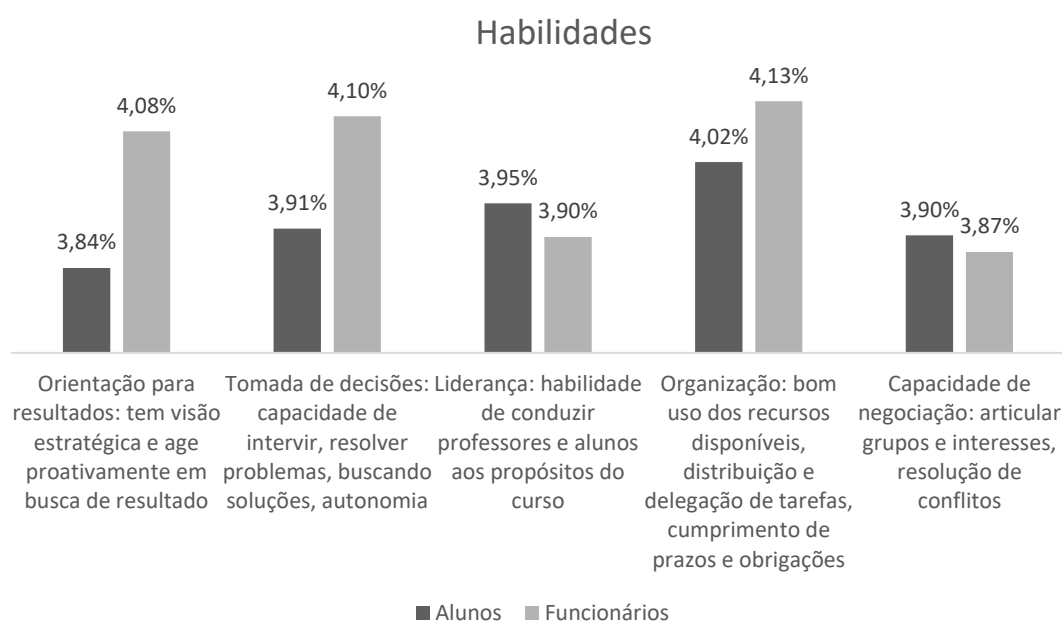
Fazendo uma correspondência com a indagação – quão interage o CRCA com as demais coordenações – entrevemos que a coordenação tem muitas relações e interação com a área pedagógica, visto que, todas as informações inseridas e recebidas referentes aos alunos são compartilhadas com as demais coordenações via sistema informatizado CRA, citado anteriormente. Todavia, diante dos resultados das respostas de alguns servidores e alunos, constatamos que sugerem mais diálogo e interação das áreas técnicas e pedagógicas. O que confirma esta avaliação, são as sugestões dadas pelos alunos e servidores “informar mais para os alunos qual a é a função do CRCA” (A8). “Alguma forma de fazer com que todos entendessem a função do CRCA com clareza, assim todos saberiam o momento adequado de procurar o mesmo.” (A9). “Ter mais informação aos alunos sobre esses serviços que para mim é pouco conhecido”(A30). Assim, podemos reponder a alínea “b” da nossa questão de partida, de como se processam as interações das dimensões técnicas e pedagógicas. Desta forma, depreende-se desta informação que a interação existe entre as duas áreas, mas pode ser melhorada, visto que as instituições educacionais estão sempre se renovando e buscando

atender a todo desafio da educação (Lück, 2009).

A triangulação dos dados da indagação - qual o impacto que o CRCA traz para a gestão do IFTM Patos de Minas – verificamos que todos os participantes do inquérito estão em concordância ao considerarem muito positivo e de fundamental importância para a gestão da instituição. Ressaltaram que a vida escolar do aluno inicia e finaliza pelo registro e controle acadêmico, e confirmamos com o fluxograma exibido no capítulo anterior. Além disso, devemos destacar a relevância em relação aos documentos e registros afirmando que suas informações são fundamentais para a gestão e a tomada de decisão da instituição.

Avaliando as questões sobre as habilidades identificadas na gestão do IFTM Patos de Minas, percebemos que houve uma variação de percentuais entre as respostas dos alunos e dos servidores (Gráfico 32). Para os técnicos e docentes o que mais se destaca é que a gestão tem uma boa organização, faz bom uso dos recursos disponíveis, distribui e delega as tarefas, cumpre os prazos e as suas obrigações. Todavia, para os alunos as percepções mais relevantes são a habilidade da liderança e capacidade de conduzir professores e alunos aos propósitos dos cursos. As demais opções, orientação para resultado, tomada de decisão, capacidade de negociação também tiveram seus percentuais diferentes para os dois grupos respondentes. Nossa leitura para esta informação é que a gestão apresenta todas as habilidades mencionadas, visto que, todas foram pontuadas, contudo, inferimos que cada categoria avalia de forma diferente levando em consideração a visão de um estudante e a de um servidor da instituição.

Gráfico 32. Comparativos das habilidades

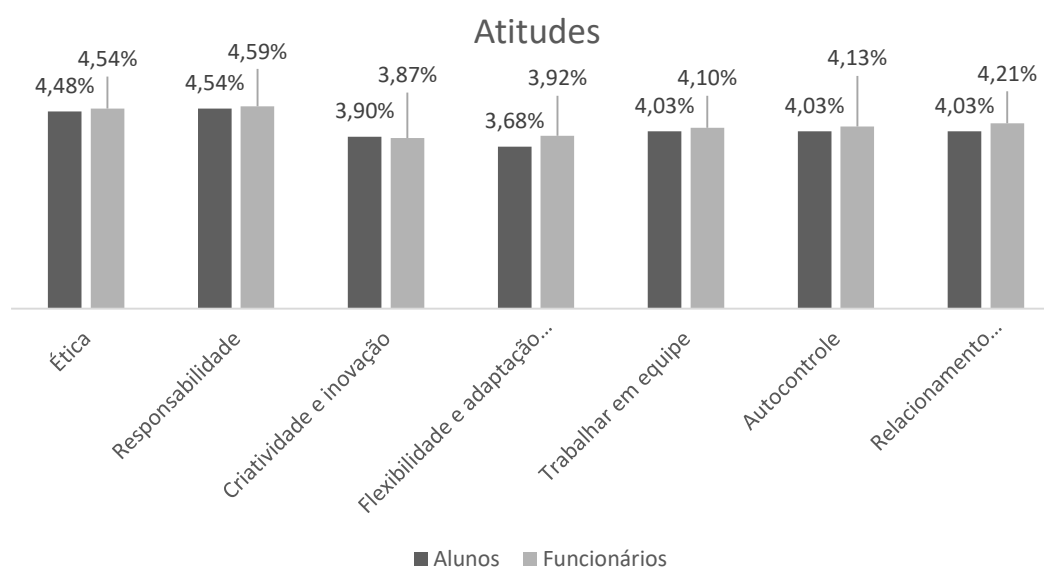


Dentro deste contexto, mencionamos Lück (2009) ao afirmar que as instituições escolares são complexas e apresentam muitos desafios, por conseguinte, torna-se necessário que a gestão educacional desenvolva habilidades diferentes nas diversas áreas de trabalho da gestão escolar. Assim, todas as habilidades devem ser trabalhadas para que a gestão possa exercer sua função efetivamente.

Aqui cabe pontuarmos a sugestão de um dos gestores entrevistados, na questão de melhorias dos serviços da CRCA quando salienta da necessidade de capacitação, “percebo como deficitária a “não” formação continuada dos servidores do setor, falta isso. Treinamento, cursos etc, possibilitaria melhor formação, conseqüentemente melhoria na prestação dos serviços”.(E4)

Ao analisarmos o comparativo das opiniões dos alunos x servidores em relação as atitudes presentes na gestão do IFTM Patos de Minas, percebemos que as respostas foram uniformes, não tendo nenhuma distorção significativa. Inferimos que todas as atitudes fazem parte do comportamento da gestão da instituição (Gráfico 33).

Gráfico 33. Comparativo das Atitudes



Caracterizamos aqui as questões relativas a gestão documental, seus procedimentos, tratamento dos registros e arquivos que foram pontuados pelas entrevistas com os gestores. Analisando as respostas podemos inferir que os documentos são tratados de maneira organizada e segura de forma a atender a demanda existente.

Observamos que, para o momento, ainda não foi implantado o sistema de gestão do acervo acadêmico no campus Patos de Minas. O motivo é pelo fato de ser um Campus novo, implantado em agosto de 2013. A quantidade de volume documental é relativamente pequena e recente, assim os documentos estão em fase corrente, sendo de uso constante e ficam a cargo do próprio CRCA seu arquivamento e manutenção.

Apesar desta realidade os gestores tem consciência da importância da gestão documental, das informações geradas no IF Patos de Minas, do seu crescimento e das necessidades de melhorias no arquivamento e digitalização dos dados.

Levando em consideração as nossas questões de investigação em face do que abordamos na teoria deste estudo apresentamos uma síntese frente aos resultados e as práticas do Estudo de Caso.

Relembrando nossa questão de partida - qual o impacto da gestão dos serviços do CRCA na orgânica geral do IFTM Campus Patos de Minas – nos propusemos : a) aferir a importância destes serviços para a orgânica de uma instituição de ensino deste tipo; b) aferir como se processam as suas interações com as diversas dimensões técnicas e pedagógicas; c) aferir qual a avaliação que os diversos intervenientes fazem desta

ferramenta de gestão/serviço.

Posto isto, podemos dizer que os resultados apontados são muito positivos, e que a resposta para nossa questão de partida na perspectiva dos alunos, servidores e gestores é que o impacto é muito grande e fundamental para a gestão do IFTM Patos de Minas. Constatamos que não tivemos nenhuma resposta negativa para a indagação. A maioria dos respondentes tem um sentimento de satisfação em relação aos serviços prestados pela CRCA.

Lembrando que a expressão “gestão” escolar é considerada nova em termos de administração educacional e, segundo Lück (2009), refere-se ao modo de gerenciar as atividades escolares voltadas para as diretrizes e as políticas públicas educacionais com o compromisso da democracia, procurando soluções próprias, dentro da competência do universo da escola, com a participação da comunidade na tomada de decisões e nos controles, planejamentos e avaliações dos resultados.

Para a alínea “a” que propusemos aferir em relação a organização dos serviços, constatamos que a grande maioria das respostas consideraram muito importante os serviços prestados pela coordenação, visto que o setor é responsável por toda a documentação dos alunos no que diz respeito as matrículas, as declarações, requerimentos, históricos e certificados. Para Lück (2009, p. 107), os registros envolvem “não apenas a organização, cuidado e conferência, mas, sobretudo, lisura, honestidade e sigilo”, portanto, toda a escrituração e registros devem ser realizados corretamente e deverão estar prontamente disponíveis aos alunos, suas famílias e autoridades sempre que solicitados.

Neste sentido, soubemos que a gestão documental do *campus* Patos de Minas, de acordo com a opinião de alguns entrevistados, requer um especial cuidado quanto ao espaço físico de arquivamento da documentação. Sugerimos na oportunidade que sejam adotados os procedimentos recomendados pelo Arquivo Nacional em relação aos documentos escritos e a digitalização.

Para a questão de como se processam as interações com as diversas dimensões técnicas e pedagógicas obtivemos repostas divergentes. É bom frisarmos que, de acordo com o organograma do IFTM que apresentamos no capítulo anterior, a CRCA responde a Pró-reitoria de ensino, desta forma uma coordenação pedagógica. Porém, as atividades desta coordenação estão ligadas diretamente aos serviços técnicos e burocráticos da gestão de ensino e por isto é vista por muitos como uma coordenação administrativa. Por sua vez, os documentos, as informações e os dados produzidos, geridos e

armazenados pela CRCA são destinados a servir às dimensões técnicas e pedagógicas.

Posto isto, analisamos que para alguns servidores a interação não é satisfatória e pode ser melhorada, outros disseram que a CRCA tem muita interação com as demais coordenações. Desta forma, fizemos a seguinte apreciação: para quem utiliza os serviços com maior frequência a interação é presente, e está demonstrada pelo fluxograma dos processos do CRCA e também pela gestão da informação. Contudo, isso não impediria de haver mais entrosamento com as demais coordenações, visto que, para outras pessoas a interação não é satisfatória, e esta opinião relaciona-se ao fato de não utilizar ou utilizar pouco os serviços em questão. Este ponto nos chamou a atenção e preconizamos à instituição que desenvolva ações no sentido de promover mais comunicação entre as áreas pedagógicas e técnicas. Lück (2009, p. 107) destaca que “que cabe à secretaria escolar integrar informações de várias fontes internas da escola como também de fontes externas”. Desta forma, consideramos respondida a nossa questão “b” devido ao fato de que a coordenação processa interação com as duas dimensões gestoras.

Buscamos responder a alínea “c” analisando que os vários intervenientes avaliam de acordo com as suas perspectivas dentro do universo que eles usam os serviços da CRCA. Cada membro busca os serviços com fins diferentes. Para os estudantes os procedimentos são muito importantes e de cunho burocráticos e administrativos. Os servidores vêm com mais amplitude e relacionam a coordenação com serviços técnicos administrativos, e também, com a gestão pedagógica e avaliam positivamente como ferramenta de gestão. Neste propósito, os gestores avaliam holisticamente como uma assessoria que é a vida da instituição, fala do E2 “a CRCA é uma das principais partes importantes e nobres dentro do contexto administrativo e operacional do ensino, porque tudo começa lá na CRCA”. Além de considerar o ponto de partida de que atende aos alunos, aos servidores e a própria gestão, responde as autoridades educacionais. Neste sentido, podemos avaliar de acordo com a opinião do E4 “o serviço desenvolvido na secretaria acadêmica é importantíssimo na dinâmica de uma escola, trata-se da porta de entrada da escola para a comunidade externa... sendo, portanto, uma importante ferramenta de gestão escolar do IFTM Patos de Minas”.

Assim, consideramos respondida a última alínea que nós preconizamos ao iniciar este estudo. Por conseguinte, serão feitas as considerações finais e apresentada a nossa conclusão.

Conclusão

Ponderamos que a pesquisa teórica realizada neste estudo contribuiu para a fundamentação da nossa investigação. Vimos que a educação vem evoluindo para atender as demandas sociais e que as práticas de gestão escolar acompanham esta evolução. Baseada nos clássicos da administração e na TGA, a gestão escolar difere da empresarial por apresentar particularidades e complexidades que são típicas de uma organização educacional.

De acordo com a evolução, a democratização da gestão escolar pública manifestou-se por meio das demandas sociais e, por conseguinte, surgiram as mudanças conceituais de administração escolar para gestão escolar e de diretor para gestor. Notamos as mudanças de centralização e autoritarismos para descentralização, assessorias e coordenações de apoio. Hoje, a comunidade acadêmica com seus diversos atores, participa e está envolvida com a gestão escolar. Observamos que não foi apenas uma mudança nomeadamente conceitual, mas associada a ideias mais globais de participação na dinâmica da educação nas áreas pedagógicas, administrativas, políticas e sociais.

Percebemos que a gestão do IFTM se apresenta de forma mista - burocrática e democrática. Burocrática no que diz respeito à hierarquia organizacional, seus organogramas, seus protocolos e diversos procedimentos administrativos e legais que devem ser cumpridos atendendo a legislação vigente e ao MEC, buscando resultados. E por sua vez, uma gestão democrática no que tange a participação e interação da comunidade acadêmica.

A organização escolar tem um grande envolvimento com os arquivos e a gestão documental no que diz respeito a criação, preservação e arquivamento de documentos e informações produzidos e recebidos pela instituição. Em relação a realidade da gestão dos documentos e arquivos concluímos que faz-se necessário uma sistematização dos processos de tratamento, controle e guarda dos documentos a despeito das normas da GED. É fato que apresentam dificuldades para implantação do sistema nos órgãos públicos federais, contudo, preconizamos que sejam estabelecidas políticas internas e diretrizes para conduzir as ações.

Neste sentido, consideramos pertinente o estudo do Gerenciamento Eletrônico de Documentos para futuros trabalhos.

Com esta investigação, verificamos que as atividades e os procedimentos que fazem parte do CRCA são indispensáveis para o controle dos registros acadêmicos. É relevante, ao concluir, destacar que a CRCA presta um serviço relevante e de grande

importância para a instituição. A partir das informações registradas por esta coordenação são tomadas decisões relativas à gestão. Tais decisões convergem para a qualidade do ensino e para a formação do aluno, buscando sempre melhores resultados. Assim, todas as ações e registros documentais são indispensáveis para a gestão do IFTM Patos de Minas. A investigação aponta que os serviços da CRCA impactam de forma positiva a gestão do IFTM Patos de Minas.

Percebemos que a peça fundamental da instituição é o aluno, isso se comprova desde o ingresso do aluno na instituição com sua matrícula até a finalização do curso com a certificação. Desta maneira, reforça a importância do CRCA porque é a porta de entrada e saída do aluno.

Do ponto de vista dos alunos, os protocolos, registros e as declarações emitidas pelo CRCA, conferem-lhes a identidade de estudantes. Para o aluno, esta identificação social é muito importante, vai além da denominação estudante, lhe confere uma profissão e lhe apresenta perante a sociedade.

Entendemos que, a partir desta pesquisa, a gestão do IFTM tem pontos a avançar como o esclarecimento das funções do CRCA a comunidade acadêmica e o aumento do número de servidores neste setor. Além disso, desenvolver ações para maior integração com as demais coordenações. Adequar o horário de atendimento aos usuários, neste sentido, observar a Portaria nº 1.230 de 29 de agosto de 2014 que autoriza e regulamenta as 30 horas de trabalho para os servidores deste setor e o funcionamento ininterrupto de suas unidades/campus por no mínimo 12 horas diárias, destinadas ao desenvolvimento de atividades de apoio, finalísticas e prestação de serviço ao público.

Em jeito de mais uma sugestão para investigação futura, seria interessante, como referimos na alínea 3.3.2, do Capítulo três da Parte II, explorar o porquê da abstenção de diversos servidores na questão relacionada com o impacto do CRCA na gestão do IFTM Campus Patos de Minas.

Finalizamos salientando que os resultados comprovam a importância dos serviços de gestão documental e responde a nossa questão de investigação ao constatar que os impactos dos serviços da CRCA são extremamente positivos, relevantes, imensos e considerados como ferramenta de gestão para o IFTM Campus Patos de Minas.

Referências Bibliográficas

- Abdalla, M. M. (2013). A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. *IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. Brasília. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/281285824>
- Amorim, A. A. V. C. D. (2011). *Arquivos e Informação: os caminhos da gestão de documentos na Universidade Federal da Paraíba* (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa). Recuperado de <http://tede.biblioteca.ufpb.br/handle/tede/3910>
- Amorim, M. M. T. (2013). *A organização dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia no conjunto da educação profissional brasileira*. (Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte) Recuperado de <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUOS-9AZGC8>
- Andrade, M. V. M. (2002). Gerenciamento eletrônico da informação: ferramenta para a gerência eficiente dos processos de trabalho. *Anais do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*, 12. Recife: UFPE.
- Araújo, C. A. Á. (2012). Ciência da informação, biblioteconomia, arquivologia e museologia: relações institucionais e teóricas. *Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v16, p 110-130. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5007/1518-2924.2011v16n31p110>.
- Arroyo, M. G. (1979). Administração da Educação, poder e participação. *Educação e Sociedade*, 1(2), 36-46.
- Bellotto, H. L. (2004). *Arquivos permanentes: tratamento documental*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Bernardes, I. P., (2008) Manual de aplicação do Plano de Classificação e Tabela de Temporalidade de Documentos da Administração Pública do Estado de São Paulo. S. Paulo: Atividades-Meio
- Bogdan, R. C., Biklen, S. K., Alvarez, M. J., Vasco, A. B., dos Santos, S. B., & Baptista, T. V. M. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Editora Porto.
- Brasil. Arquivo Nacional (1995). *Gestão de documentos: conceitos e procedimentos básicos*. Rio de Janeiro, (Publicações Técnicas, 47).
- Brasil. Ministério da Educação. (2016). Rede federal de educação profissional científica e tecnológica. Recuperado de <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>

- Calderon, W. R. (2013). O arquivo e a informação arquivística: da literatura científica à prática pedagógica no Brasil. *Coleção PROPG Digital (UNESP)*.
- Calderon, W. R., Cornelsen, J. M., Pavezi, N., & Lopes, M. A. (2004). O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. *CiInf*, 33 (3), 97-104.
- Camargo, A. M. de A., Bellotto, H. L. (Coord.). (1996). Dicionário de terminologia arquivística. S. Paulo: Associação dos Arquivistas Brasileiros
- Chiavenato, I. (2000). Administração: Teoria. *Processo e Prática*, 3.
- Chiavenato, I. (2003). Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Vozes.
- Choo, C. W. (2003). *A Organização do Conhecimento*. São Paulo: Editora Senac.
- Cox, J. W., & Hassard, E. J. (2005). Triangulation in Organizational Research: a Representation. *Organization*, 12 (1), 109-133.
- Creswell, J. W. (2007) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Dal-Farra, R. A., & Lopes, P. T. C. (2014). Métodos mistos de pesquisa em educação: pressupostos teóricos. *Nuances: estudos sobre Educação*, 24(3), 67-80.
- Denzin, N. K. (1989), *The Research Act, Englewood Cliffs*. N. J.: Prentice Hall.
- Dicionário Etimológico. Matosinho. 7Gaus. Recuperado de <https://www.dicionarioetimologico.com.br/informacao>.
- Dornas, R. (1979). *Guia prático de estrutura e funcionamento de escola de 1º e 2º graus*. Belo Horizonte: Do Autor.
- Drabach, N. P. (2009). Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil os escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Santa Maria). Recuperado em <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/1573>
- Duarte, M. T., Ferreira, S. A., & Lopes, S. P. (2010). A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: Case da Universidade Federal do Tocantins. *Administração Pública e Gestão Social*, 1(2), 101-120.

- Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação. *CIES e-working*, Portugal, 60. Recuperado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1319>
- Furtado, A. C. (2011). Os Arquivos Escolares e sua Documentação: possibilidades e limites para a pesquisa em História da Educação. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 2 (2), 145-159.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Indolfo, A. C. (2007). Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da arquivologia. *Arquivística .net*, Rio de Janeiro, 3(2), 28-60. Recuperado de http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/_repositorio/2011/06/pdf_59336b505e_0003553.pdf
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394 de 1996 (LDB)
- Libâneo, J. C. (2001). Organização e gestão da escola. *Goiânia: alternativa*, 123-140.
- Libâneo, J. C., de Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2003). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.
- Lopes, L. C. (2000). *A nova arquivística na modernização administrativa*. Rio de Janeiro: Papéis e Sistemas.
- Lourenço Filho, M. B.(1976) *Organização e Administração Escolar: curso básico*. São Paulo: Melhoramentos.
- Lück, H. (2002). A evolução da gestão educacional, a partir da mudança paradigmática. *Gestão em Rede*, 3, p.13-18.
- Lück, H. (2006). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Manacorda, M. A., (2010). *História da educação: da antiguidade aos nossos dias*. São Paulo: Cortez.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. In *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Minayo, M. C. S., (2002). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.

- Moreira, J. V. T., & Nunes, M. G. (2010). Gestão da informação em uma instituição de ensino superior: registros acadêmicos em foco. *Gestão & Planejamento-G&P*. Recuperado de <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/765/772>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Neto, J. A. S., & dos Santos, R. P. (2015). A gestão de documentos nos arquivos acadêmicos e a portaria MEC n. 1.224/2013. *Informação@ Profissões*, 4 (1), 82-03. Recuperado de <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/infoprof/article/view/23398>
- Otlet, P. (2017). Documentos e documentação. Recuperado de <http://www.conexaorio.com/bit/otlet/>
- Pacheco, E. M. (2010). Os institutos federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica. IFRN. Natal. Recuperado de <https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/1013/Os%20institutos%20federais%20-%20Ebook.pdf?sequence=1>
- Pacheco, R. (2010). História da Educação: uma breve análise. Recuperado em 03 de março, 2017 de <http://webartigos.com/artigos/historia-da-educacao-uma-breve-analise/54284>
- Pacievitch, T. (2017). Infoescola. Recuperado em 11 de fevereiro, 2017 de <http://www.infoescola.com/pedagogia/historia-da-educacao>
- Paes, M. L., (2005) *Arquivo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV
- Palmeiras, J. D. B., & Szilagy, R. S. (2011). Perfil e competências necessários para um coordenador de curso na percepção dos gestores e funcionários de uma IES. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/26146>
- Paro, V. H. (2003). *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez.
- Pedroza, S. (2013). A evolução da educação: necessidade de uma nova gestão escolar. In 25º Simpósio Brasileiro de Políticas e Administração da Educação, PUC-SP.(s.p) Recuperado de <http://anpae.org.br/simpósio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0482.pdf>
- Piletti, C., & Piletti, N. (2014). *História da educação: de Confúcio a Paulo Freire*. S. Paulo: Editora Contexto

- Portaria normativa nº 05, de 19 de dezembro de 2002 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretária Adjunta de Logística e Tecnologia da Informação.
- Reis, L., & Santos, J. (2013). Arquivologia Facilitada. Recuperado de <https://rateiogratis.com.br/wpcontent/uploads/wpforo/attachments/4032/177-Arquivologia-Facilitada-Joo-Tiago.pdf>
- Rondinelli, R. C. (2011). *O conceito de documento arquivístico frente à realidade digital: uma reavaliação necessária*, (Tese de Doutorado, Universidade Federal Fluminense, Niterói). Recuperado de http://www.siarq.unicamp.br/siarq/images/siarq/publicacoes/preservacao_digital/tese_rondinelli.pdf
- Rousseau, J., Couture, C. (1998). *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: D. Quixote.
- Sales, A. J. (2017). Meu artigo. Recuperado em 11 de fevereiro, 2017 de <http://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/a-escola-atraves-dos-tempos.htm>.
- Schellenberg, T. R. (2006). *Arquivos modernos*. Rio de Janeiro. FGV Editora.
- Silva, J. F. (2015). Serviço social e educação em perspectiva: uma análise da implementação do programa de assistência estudantil no instituto federal de educação, ciência e tecnologia de São Paulo. (Dissertação Mestrado). Universidade Cruzeiro do Sul, São Paulo.
- Sousa, J. V. (2006). *Teorias administrativas*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Sousa, R. M. (2009) *Técnicas de redação e arquivo*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Tanus, G. F. de S.C, Renault, L. V., & Araújo, C. A. Á. (2013). O conceito de documento na Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia. RBBB. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 8(2), 158-174.
- Tavares, V. C. C. (2003) Um sistema de controle e registro acadêmico para uma universidade. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Itajubá. Itajubá.
- Valentim, M. P. (2008). Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação – RBBB*, 4(2), 135-138. Recuperado de <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/112/126>
- Vidal, D. G. (2005). Apresentação do dossiê arquivos escolares: desafios à prática e à pesquisa em História da Educação. *Revista Brasileira de História da Educação*, (10), 71-73

Weber, M. (1974). *Ensaio de Sociologia*. (F. H. Cardoso, Trad.). Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, S.A.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre. Bookman edit

Anexos

Anexo 1 – Declaração da Instituição Co-participante

DECLARAÇÃO DA INSTITUIÇÃO CO-PARTICIPANTE

Declaro estar ciente que o Projeto de Pesquisa "A *Orgânica da Gestão Documental dos protocolos acadêmicos de matrículas, históricos e certificações: estudo de caso do impacto destes serviços no Instituto Federal do Triângulo Mineiro Campus Patos de Minas*", será avaliado por um Comitê de Ética em Pesquisa e concordar com o parecer ético emitido por este CEP, conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 466/12. Esta Instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Autorizo a pesquisadora Maria Denilce Alves Teixeira Leite realizar a pesquisa documental de dados referentes ao controle e registro acadêmico, bem como aplicar inquéritos por meio de questionários aos alunos e servidores e entrevistas aos gestores utilizando-se da infra-estrutura desta Instituição.


Weverson Silva Moraes
Diretor Geral
Instituto Federal do Triângulo Mineiro
Campus Patos de Minas

Patos de Minas, 23/11/2016

Anexo 2 – Parecer do Conselho de Ética UFTM



Continuação do Parecer: 1.915.502

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_819315.pdf	10/01/2017 18:02:09		Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto_da_pesquisa.pdf	10/01/2017 18:01:21	MARIA DENILCE ALVES TEIXEIRA LEITE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_livre_consentimento_servidora_CRCA.docx	10/01/2017 17:55:55	MARIA DENILCE ALVES TEIXEIRA LEITE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_livre_consentimento_servidores_modificado.docx	10/01/2017 17:54:57	MARIA DENILCE ALVES TEIXEIRA LEITE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_livre_consentimento_menor_idade.docx	10/01/2017 17:54:27	MARIA DENILCE ALVES TEIXEIRA LEITE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_livre_consentimento_gestores.docx	10/01/2017 17:53:43	MARIA DENILCE ALVES TEIXEIRA LEITE	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Protocolo_assinado.doc	10/01/2017 17:53:11	MARIA DENILCE ALVES TEIXEIRA LEITE	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

UBERABA, 10 de Fevereiro de 2017

Assinado por:
Marily Aparecida Spadotto Balarin
(Coordenador)

Endereço: Rua Madre Maria José, 122
Bairro: Nossa Sra. Abadia CEP: 38.025-100
UF: MG Município: UBERABA
Telefone: (34)3700-6776 E-mail: cep@pesqpg.uftm.edu.br

Apêndices

Apêndice 1 – Questionários

1.1 Questionário que foi aplicado aos alunos/ discentes do IFTM *Campus* Patos de Minas:

1. Idade:
 15 a 17
 18 a 20
 21 a 23
 24 a 26
 27 ou mais

2. Sexo:
 Feminino
 Masculino

3. Curso:
 Técnico em Logística Integrado ao Ensino Médio
 Técnico em Eletrotécnica Concomitante
 Técnico em Mineração Concomitante

4. Você conhece a Coordenação de Registro e Controle Acadêmico – CRCA do IFTM Patos de Minas?
 Sim Não

5. Considera o CRCA uma coordenação?
 Pedagógica Administrativa

6. Conhece os requerimentos e serviços do CRCA?
 Sim Não Se sim, quais já utilizou? Quantas vezes os utilizou?

 Declaração de matrícula
 1 vez 2 a 3 vezes 4 a 5 vezes 6 ou mais vezes.

 Declaração para transporte
 1 vez 2 a 3 vezes 4 a 5 vezes 6 ou mais vezes

 Requerimento de 2ª chamada de avaliação
 1 vez 2 a 3 vezes 4 a 5 vezes 6 ou mais vezes.

 Requerimento de matrícula .
 1 vez 2 a 3 vezes 4 a 5 vezes 6 ou mais vezes.

- Requerimento de matrícula .**
 1 vez **2 a 3 vezes** **4 a 5 vezes** **6 ou mais vezes.**
- Requerimento de aproveitamento de estudo**
 1 vez **2 a 3 vezes** **4 a 5 vezes** **6 ou mais vezes.**
- Históricos**
 1 vez **2 a 3 vezes** **4 a 5 vezes** **6 ou mais vezes.**
- Requerimento de atendimento domiciliar**
 1 vez **2 a 3 vezes** **4 a 5 vezes** **6 ou mais vezes.**
- Requerimento geral.**
 1 vez **2 a 3 vezes** **4 a 5 vezes** **6 ou mais vezes.**
7. Como se classifica o processo de matrícula? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é ruim e 5 excelente.
 1 **2** **3** **4** **5**
8. Como se classifica o processo de matrícula? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é ruim e 5 excelente.
 1 **2** **3** **4** **5**
9. Foi bem atendido pelos servidores do CRCA quando utilizaram seus serviços?
 sim **não**
10. Qual sua satisfação quanto ao atendimento? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é insatisfatório e 5 muito satisfatório.
 1 **2** **3** **4** **5**
11. Com que rapidez o atendente resolveu seu pedido ou questão? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é nada rápido e 5 muito rápido.
 1 **2** **3** **4** **5**
12. Quão importante você considera o CRCA do IFTM Patos de Minas? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é nada importante e 5 muito importante.
 1 **2** **3** **4** **5**
13. Quanto o CRCA contribui para a sua formação acadêmica? Numa escala de 1 a 5, em que 1 nada contribui e 5 grande contribuição.
 1 **2** **3** **4** **5**
14. Qual impacto o CRCA traz para a gestão do IFTM, Patos de Minas

15. Quais sugestões você daria para melhoria dos serviços do CRCA?

16. Quanto as habilidades abaixo, indique quais estão presentes na gestão escolar do IFTM, Patos de Minas. Numa escala de 1 a 5, em que 1 equivale a nada presente e 5 muito presente.

Orientação para resultados: tem visão estratégica e age proativamente em busca de resultado

1 2 3 4 5

Tomada de decisões: capacidade de intervir, resolver problemas, buscando soluções, autonomia

1 2 3 4 5

Liderança: habilidade de conduzir professores e alunos aos propósitos do curso

1 2 3 4 5

Organização: bom uso dos recursos disponíveis, distribuição e delegação de tarefas, cumprimento de prazos e obrigações

1 2 3 4 5

Capacidade de negociação: articular grupos e interesses, resolução de conflitos

1 2 3 4 5

Gestão democrática: participação da comunidade acadêmica.

1 2 3 4 5

17. Quanto as atitudes abaixo indique quais estão presente na gestão escolar do IFTM, Patos de Minas. Numa escala de 1 a 5, em que 1 equivale a nada presente e 5 muito presente.

Ética 1 2 3 4 5

Responsabilidade 1 2 3 4 5

Criatividade e inovação 1 2 3 4 5

Flexibilidade e adaptação a mudança 1 2 3 4 5

Trabalhar em equipe 1 2 3 4 5

Autocontrole 1 2 3 4 5

Relacionamento Interpessoal, capacidade de ouvir e perguntar 1 2 3 4 5

1.2 Questionário que foi aplicado aos servidores técnicos e docentes do IFTM, Patos de Minas

1. Idade:
 18 a 25
 26 a 30
 31 a 35
 36 a 40
 41 a 45
 46 ou mais
2. Sexo:
 Feminino Masculino
3. Cargo:
 Técnico Administrativo Docente
4. Conhecem as atribuições do CRCA?
 sim não
5. Considera o CRCA uma coordenação?
 Pedagógica Administrativa
6. Utiliza os serviços do CRCA?
 sim não; Se sim, com que frequência:
 diariamente semanalmente quinzenalmente mensalmente anualmente
7. Qual sua percepção em relação a qualidade dos serviços CRCA? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é ruim e 5 excelente:
 1 2 3 4 5
8. Qual sua satisfação em relação ao atendimento do CRCA? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é insatisfatório e 5 satisfatório
 1 2 3 4 5
9. Quão importante você considera o CRCA do IFTM Patos de Minas em relação as demais coordenações? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é nada importante e 5 muito importante.
 1 2 3 4 5
10. Quão interage o CRCA com as demais coordenações? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é ausência de interação e 5 muita interação.
 1 2 3 4

11. Quão interage o CRCA com as demais coordenações? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é ausência de interação e 5 muita interação.
 1 2 3 4 5
12. Como classifica a atuação do CRCA? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é insatisfatória e 5 muito satisfatória.
 1 2 3 4 5
13. Quanto o CRCA contribui para a formação acadêmica do aluno? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é nada contribui e 5 contribui muito.
 1 2 3 4 5
14. Em termos de gestão, qual a eficácia do sistema do CRA? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é nada eficaz e 5 muito eficaz.
 1 2 3 4 5
15. Em sua opinião, qual o impacto que o CRCA traz à gestão do IFTM, Patos de Minas?
16. Quais sugestões você apresenta para melhorias dos serviços do CRCA?
17. Quanto as habilidades abaixo, indique quais estão presentes na gestão escolar do IFTM, Patos de Minas. Considere a escala de 1 a 5, em que 1 equivale a nada presente e 5 muito presente.

Orientação para resultados: tem visão estratégica e age proativamente em busca de resultado

1 2 3 4 5

Tomada de decisões: capacidade de intervir, resolver problemas, buscando soluções, autonomia

1 2 3 4 5

Liderança: habilidade de conduzir professores e alunos aos propósitos do curso 1 2 3 4 5

Organização: bom uso dos recursos disponíveis, distribuição e delegação de tarefas, cumprimento de prazos e obrigações

1 2 3 4 5

Capacidade de negociação: articular grupos e interesses, resolução de conflitos 1 2 3 4 5

Gestão democrática: participação da comunidade acadêmica. 1 2 3 4 5

18. As atitudes abaixo indique quais estão presente na gestão escolar do IFTM, Patos de Minas. Considere a escala de 1 a 5, em que 1 equivale a nada presente e 5 muito presente.

Ética

1 2 3 4 5

Responsabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criatividade e inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidade e adaptação a mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalhar em equipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autocontrole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento Interpessoal, capacidade de ouvir e perguntar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Apêndice 2 – Entrevistas aos gestores (1,2 e 4)

2.1 Entrevista aos gestores (1,2 e 4)

1. Caracterização (formação acadêmica; cargo)
2. Quão importante considera o CRCA do IFTM, Patos de Minas?
3. Quanto o CRCA contribui para a formação acadêmica do aluno?
4. Quão importante você considera o CRCA do IFTM, Patos de Minas, em relação às demais coordenações?
5. Quão interage o CRCA com as demais coordenações?
6. Qual impacto o CRCA traz para a gestão do IFTM, Patos de Minas?
7. Como você se classifica a atuação do CRCA?
8. Como se classifica a gestão escolar do IFTM Patos de Minas?
9. Como se classifica o sistema CRA?
10. Como classifica a gestão documental do IFTM, e em especial do campus Patos de Minas?

2.2 Entrevista aplicada à servidora que trabalha no CRCA, Patos de Minas (gestor 3)

1. Idade:
 18 a 25
 26 a 30
 31 a 35
 36 a 40
 41 a 45
 46 ou mais
2. Sexo:
 Feminino Masculino
3. Cargo:
 Técnico Administrativo Docente
4. Como classifica o sistema CRA? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é insatisfatória e 5 muito satisfatório.
 1 2 3 4 5
5. Você tem sugestões para o sistema?
6. A organização do setor é adequada?

7. Os documentos internos estão dispostos de forma a servir adequadamente o manuseio?
8. Como estão classificados os documentos dos alunos?
9. A localização dos arquivos oferece segurança?
10. Outro setor tem acesso aos documentos?
11. Existe espaço para o arquivo permanente?
12. Quais sugestões para melhorias dos serviços do CRCA?
13. Quão importante você considera o CRCA do IFTM Patos de Minas em relação as demais coordenações?
Numa escala de 1 a 5, em que 1 é nada importante e 5 muito importante.
 1 2 3 4 5
14. Quão interage o CRCA com as demais coordenações? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é ausência de interação e 5 muita interação.
 1 2 3 4 5
15. Como classifica a atuação do CRCA? Numa escala de 1 a 5, em que 1 é insatisfatória e 5 muito satisfatória.
 1 2 3 4 5
16. Quanto o CRCA contribui para a formação acadêmica do aluno? Numa escala de 1 a 5, 1 é nada contribui e 5 contribui muito.
 1 2 3 4 5
17. Em termos de gestão, qual a eficácia do sistema do CRA? ? Numa escala de 1 a 5, onde 1 é nada eficaz e 5 muito eficaz.
 1 2 3 4 5
18. Em sua opinião, qual o impacto que o CRCA traz à gestão do IFTM Patos de Minas?
19. Quais sugestões para melhorias dos serviços do CRCA?
20. Quanto as habilidades abaixo, indique quais estão presentes na gestão escolar do IFTM, Patos de Minas. Numa escala de 1 a 5, em que 1 equivale a nada presente e 5 muito presente.
Orientação para resultados: ter visão estratégica e agir proativamente em busca de resultados
 1 2 3 4 5
Tomada de decisões: capacidade de intervir, resolver problemas buscando soluções,

autonomia

1 2 3 4 5

Liderança: habilidade de conduzir professores e alunos aos propósitos do curso

1 2 3 4 5

Organização: bom uso dos recursos disponíveis, distribuição e delegação de tarefas, cumprimento de prazos e obrigações

1 2 3 4 5

Capacidade de negociação: articular grupos e interesses, resolução de conflitos

1 2 3 4 5

Gestão democrática: participação da comunidade acadêmica.

1 2 3 4 5

21. Das atitudes abaixo indique quais estão presente na gestão escolar do IFTM, Patos de Minas. Numa escala de 1 a 5, em que 1 equivale a nada presente e 5 muito presente.

Ética 1 2 3 4 5

Responsabilidade 1 2 3 4 5

Criatividade e inovação 1 2 3 4 5

Flexibilidade e adaptação a mudança 1 2 3 4 5

Trabalhar em equipe 1 2 3 4 5

Autocontrole 1 2 3 4 5

Relacionamento Interpessoal, capacidade de ouvir e pergunta 1 2 3 4 5

Apêndice 3 – Termos de Esclarecimento e Termo de Assentimento Livre, Após Esclarecimento

TERMO DE ESCLARECIMENTO

(Para participantes do grupo: alunos)

TÍTULO DO PROJETO: A ORGÂNICA DA GESTÃO DOCUMENTAL DOS PROTOCOLOS ACADÊMICOS DE MATRÍCULAS, HISTÓRICOS E CERTIFICADOS: ESTUDO DE CASO DO IMPACTO DESTES SERVIÇOS NO INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO CAMPUS PATOS DE MINAS

JUSTIFICATIVA E OS OBJETIVOS DA PESQUISA:

Nesta pesquisa estamos investigando a gestão documental do IFTM Campus Patos de Minas partiu da atuação pessoal no trabalho realizado no CRCA e o interesse em compreender a orgânica dos processos protocolares e como o CRCA atua na gestão escolar, seus limites e possibilidades, analisando a gestão técnica. Qual o impacto da gestão dos serviços do CRCA na orgânica geral do IFTM Campus Patos de Minas. Os objetivos são analisar, compreender, e enfatizar a relevância dos serviços do Controle e Registro Acadêmico, CRCA, do IFTM Campus Patos de Minas como ferramenta de gestão. Compreender a administração e organização da secretaria acadêmica de uma instituição federal de ensino e a prestação de seus serviços.

PROCEDIMENTOS QUE SERÃO REALIZADOS E RISCOS:

Na sua participação você será submetido a um questionário com 11 perguntas objetivas de múltiplas escolhas e 02 questões abertas sobre os serviços do CRCA do IFTM, em relação a satisfação, a qualidade e a gestão acadêmica. Os questionários serão impressos, aplicados nas salas de aulas nas dependências do instituto. Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa, poderão ser publicados e ainda assim a sua identidade será preservada. Seus pais ou responsável deverão assinar o termo, autorizando você a responder o questionário.

Os riscos consistem em constrangimento e desconforto em responder questões que envolvam atividades de trabalho e questões que envolvam a gestão do instituto. Além de riscos de perda de dados e confidencialidade.

BENEFÍCIOS DIRETOS PARA O PARTICIPANTE:

Benefício do bem-estar pessoal de colaborar com os estudos tendo em vista a melhoria dos serviços e as boas práticas da gestão. Satisfação em passar o conhecimento. Aquisição de novas experiência.

BASES DA PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA, CONFIDENCIALIDADE E CUSTOS:

As bases estão sustentadas pela RESOLUÇÃO N°466, de 12 de DEZEMBRO DE 2012. Item II.10, a participação deve se dar de forma gratuita e voluntária. A confidencialidade em manter os dados seguros e protegidos longes de riscos de perda, extravios e de acesso a outras pessoas. Em nenhum momento você será identificado. Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar da pesquisa. Você é livre para interromper sua participação sem qualquer justificativa e isso não acarretará nenhum tipo de prejuízo.

Contato dos pesquisadores:

Pesquisador(es):

Nome: **Maria Denilce Alves Teixeira Leite**

E-mail: mariadenilce@iftm.edu.br

Telefone: (34)3823-7597 e (34)99944-2914

Endereço: Rua Hugo José de Sousa, 88 apto 101, Jardim Centro – Patos de Minas/MG.

CEP:38.703-028.

TERMO DE ASSENTIMENTO LIVRE, APÓS ESCLARECIMENTO

TÍTULO DO PROJETO: A ORGÂNICA DA GESTÃO DOCUMENTAL DOS PROTOCOLOS ACADÊMICOS DE MATRÍCULAS, HISTÓRICOS E CERTIFICADOS: ESTUDO DE CASO DO IMPACTO DESTES SERVIÇOS NO INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO CAMPUS PATOS DE MINAS.

Eu, _____, responsável pelo representado, _____, li e/ou ouvi o esclarecimento acima e compreendi para que serve o estudo e a quais procedimentos o **representado** será submetido. A explicação que recebi esclarece os riscos e benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento, sem justificar minha decisão e que isso não afetará o tratamento/serviço que estou recebendo. Sei que meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro para participar do estudo. Concordo em participar do estudo, **“A ORGÂNICA DA GESTÃO DOCUMENTAL DOS PROTOCOLOS ACADÊMICOS DE MATRÍCULAS, HISTÓRICOS E CERTIFICADOS: ESTUDO DE CASO DO IMPACTO DESTES SERVIÇOS NO INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO CAMPUS PATOS DE MINAS,** e receberei uma via assinada deste documento.

Patos de Minas,//.....

Assinatura do representado

Assinatura do responsável legal

Assinatura do pesquisador responsável

Assinatura do pesquisador assistente

Telefone de contato dos pesquisadores:

Maria Denilce Alves Teixeira Leite

(34) 3823-7597; (34) 99944-2914

CEP-UFTM

(34)3700-6776