

INSTITUTO FEDERAL

Minas Gerais

Campus Avançado Arcos

Estrutura e Gestão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

Edio da Costa Junior

Elisângela Silva Pinto

Pós-graduação em Docência



**Estrutura e Gestão da Rede Federal de Educação Profissional,
Científica e Tecnológica**

Edio da Costa Junior

Elisângela Silva Pinto

Departamento de Ciências Aplicadas
IFMG Arcos

edio.junior@ifmg.edu.br

elisangela.pinto@ifmg.edu.br

© 2019 by Instituto Federal de Minas Gerais *Campus Arcos*

Todos os direitos autorais reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico. Incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização por escrito do Instituto Federal de Minas Gerais *Campus Arcos*.

Presidente do CEAD Arcos Jefferson Rodrigues da Silva

Coordenador do curso Niltom Vieira Junior

Revisor Cláudia Maria Soares Rossi

Arte gráfica Niltom Vieira Junior

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Estrutura e Gestão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica / Edio Costa Junior, Elisângela Silva Pinto. -- Arcos, 2019.
72 f. : il

Apostila (Pós-graduação em Docência) -- Instituto Federal de Minas Gerais, IFMG Arcos, 2019.

1. Avaliação institucional. 2. Ensino profissional. 3. Gestão democrática. 4. Plano de desenvolvimento institucional. I. Silva Pinto, Elisângela. I. , Instituto Federal de Minas Gerais. II. Título.

2019

Direitos exclusivos cedidos à
Instituto Federal de Minas Gerais *Campus Arcos*,
Avenida Juscelino Kubitschek, 485,
CEP 35588-000- Bairro Brasília, Arcos - MG - Brasil,
Telefone: (37) 3351-5173
secretaria.pos.arcos@ifmg.edu.br

Palavra dos professores-autores

Prezados colegas professores, sejam bem vindos à disciplina Estrutura e Gestão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Durante as próximas quatro semanas trilharemos um caminho que nos possibilitará compreender como é estruturada a rede federal de ensino. Além disso, conheceremos elementos que, quando bem articulados, podem levar à sua eficiente gestão.

Nossa caminhada começará com um breve histórico das instituições voltadas ao ensino profissional no Brasil, contemplando a evolução e as transformações que culminaram com a suas características atuais. Ainda na primeira semana, entenderemos a estrutura multicampi e a organização administrativa, além de alguns fundamentos e ferramentas de gestão.

A segunda semana é dedicada ao estudo da gestão democrática e à compreensão da missão e do projeto pedagógico no contexto da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Serão entendidos os processos de consulta para reitores e diretores gerais, as constituições e participações em órgãos colegiados e grupos de trabalho e a transparência e comunicação na gestão democrática.

Na terceira semana de curso serão focados o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os processos decisórios no contexto da EPT. Além de um breve destaque ao PDI do IFMG, serão discutidos elementos importantes da Teoria das Decisões que norteiam o processo de tomada de decisões e de soluções de problemas e desafios.

Finalmente, a última semana se dedica à avaliação institucional e à gestão escolar. Serão apresentados o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e os seus instrumentos complementares de avaliação. Além disso, estudaremos a área de organização e a área de implementação da gestão escolar, divididas em suas dez dimensões.

Ao final da disciplina deveremos ser capazes de compreender a estrutura, o funcionamento e a gestão da rede, além de entendermos os processos que podem levar à plena formação e aprendizagem dos estudantes, objetivo principal de uma instituição de ensino.

Que os conceitos a serem revisados ou adquiridos sejam somados aos conhecimentos já conquistados, contribuindo para a formação e atuação profissional de cada um de vocês.

Bom trabalho e excelentes estudos!

Professores Edio da Costa Júnior e Elisângela Silva Pinto.

Apresentação da disciplina

Este curso está dividido em quatro semanas, cujos objetivos são apresentados sucintamente a seguir.

SEMANA 1	Conhecer a estrutura e a gestão no contexto da EPT.
SEMANA 2	Conhecer aspectos de uma gestão democrática e qual é missão e o projeto pedagógico para os IFs.
SEMANA 3	Conhecer o papel do Plano de Desenvolvimento Institucional e dos processos decisórios no contexto da EPT.
SEMANA 4	Conhecer o papel da avaliação institucional e a gestão escolar desde o planejamento estratégico até a sala de aula.

Carga horária: 40 h.

Estudo proposto: 2h por dia em 5 dias por semana (10h semanais).

Apresentação de ícones

Os ícones são elementos gráficos para facilitar os estudos, fique atento quando eles aparecem no texto e veja o seu significado.



Atenção: indica pontos de maior importância no texto.



Dica do professor: novas informações ou curiosidades relacionadas ao tema em estudo.



Atividades: sugestão de tarefas e atividades para o desenvolvimento da aprendizagem.



Mídias digitais: sugestão de recursos audiovisuais para enriquecer a aprendizagem.

Sumário

1.1 Das Escolas de Aprendizizes e Artífices aos Institutos Federais	1
1.2 A Estrutura multicampi	4
1.3 A Estrutura Administrativa	5
1.4 Fundamentos e Ferramentas de Gestão	8
1.5 É hora da revisão	10
2.1 Gestão Democrática	13
2.1.1 Processos de consulta pública para Reitor e Diretor-Geral dos campi	13
2.1.2 Participações em órgãos colegiados	14
2.1.3 Consultas públicas, transparência e comunicação	16
2.1.4 Grupos de Trabalho	17
2.2 A missão e o projeto político pedagógico	18
2.3 É hora da revisão	22
3.1 Plano de Desenvolvimento Institucional	25
3.2 Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMG	27
3.3 Processos Decisórios	30
3.4 Teoria das Decisões	31
3.5 É hora da revisão	36
4.1 Avaliação Institucional	39
4.2 Os Instrumentos Complementares de Avaliação	40
4.3 Considerações Finais Sobre Avaliação	43
4.4 Gestão Escolar	44
4.5 A área de Organização da Gestão Escolar e Suas Quatro Dimensões	46
4.6 A Área de Implementação da Gestão Escolar e Suas Seis Dimensões	48
4.7 É hora da revisão	51
Referências	55
Currículo dos professores autores	60

Objetivos

Nesta semana você conhecerá a estrutura dos Institutos Federais e como é a gestão no contexto da EPT.



Mídias digitais: Antes de iniciar os estudos, assista a apresentação do professor formador ([português](#) ou [libras](#)).

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPT) foi criada pela Lei 11.892/2008 [1], como parte da reestruturação da rede técnica e profissional de ensino no Brasil. Juntamente com a criação da Rede EPT surgem os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs). Inicialmente, o relato de um breve histórico do desenvolvimento do ensino técnico no Brasil contextualiza a origem dos IFs. Em seguida, será abordada a estrutura organizacional e de gestão da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), focando principalmente no novo modelo de instituição que surgiu com a criação dos IFs.

1.1 Das Escolas de Aprendizes e Artífices aos Institutos Federais

O ensino técnico no Brasil teve origem nas Escolas de Aprendizes e Artífices em 1909 e foi modificando-se com o tempo, de acordo com diferentes políticas de governo, como observa-se no Quadro 1.1 [2].

Ano	Fato
1909	Criação de 19 Escolas de Aprendizes e Artífices.
1937	Escolas de Aprendizes e Artífices são transformadas em Liceus Industriais, destinado ao ensino profissional de todos os ramos e graus.
1941	O ensino profissional passa a ser considerado de nível médio.
1942	Os Liceus são transformados em Escolas Industriais e Técnicas.
1959	As Escolas Industriais e Técnicas são transformadas em autarquias com o nome de Escolas Técnicas Federais, com autonomia didática e de gestão.
1967	As Fazendas Modelos do Ministério da Agricultura passam a funcionar como Escolas Agrotécnicas Federais ligadas ao Ministério da Educação e Cultura.
1978	Três EATs, do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná, são transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET) equiparando-se, no âmbito da educação superior, aos centros universitários.
1994	A Lei 8.948 institui o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, transformando, gradativamente, as Escolas Técnicas Federais e as Escolas

	Agrotécnicas Federais em CEFETs.
2004	Reorientação das políticas federais para a educação profissional e tecnológica; integração do ensino técnico de nível médio ao ensino médio.
2005	Primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal: construção de 60 novas unidades de ensino.
2007	Segunda fase do Plano de Expansão da Rede Federal: previsão de 354 novas unidades até 2010.
2008	Lei 11.892 de criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia no âmbito do Ministério da Educação.

Quadro 1.1 – Histórico do desenvolvimento das escolas técnicas no Brasil.

Fonte: adaptado de [2].

A Lei 11.892/2008 [1] cria a Rede EPT, composta pelas seguintes instituições:

- 1) Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia;
- 2) Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR;
- 3) Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ e de Minas Gerais - CEFET-MG;
- 4) Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais;
- 5) Colégio Pedro II, do Rio de Janeiro - RJ.

Entre as instituições que compõem a Rede EPT, os IFs formaram uma nova ideia de organização para o ensino técnico e tecnológico no Brasil. Eles foram estruturados a partir dos CEFETs, Escolas Técnicas Federais, Escolas Agrotécnicas Federais, unidades descentralizadas de ensino (Uneds) e escolas vinculadas a Universidades Federais. São 38 IFs espalhados pelo Brasil [3]. As localidades onde seriam constituídas as reitorias dos IFs foram definidas na Lei 11.892/2008 [1] de criação da Rede EPT. Posteriormente, a listagem dos *campi* ligados em cada um dos IF foi definida por ato do Ministro da Educação.



Dica do professor: A Lei 11.892/2018 de criação dos IFs será mencionada em vários momentos neste curso. Recomenda-se a leitura do texto original da Lei ([link](#)).

Em Minas Gerais foram criados 5 IFs, sendo Instituto Federal de Minas Gerais, com reitoria em Belo Horizonte, Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, com reitoria em Montes Claros, Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, com reitoria em Juiz de Fora, Instituto Federal do Sul de Minas, com reitoria em Pouso Alegre e Instituto Federal do Triângulo Mineiro, com sede em Uberaba.

O Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), instituição na qual você está fazendo o curso, no momento da criação foi composto pelas seguintes instituições: Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, CEFET de Ouro Preto e CEFET Bambuí e pelas Uneds de Formiga e Congonhas. Hoje o IFMG é formado por 18 unidades espalhadas no estado de Minas Gerais, conforme Figura 1, com sua Reitoria em Belo Horizonte - MG [4].

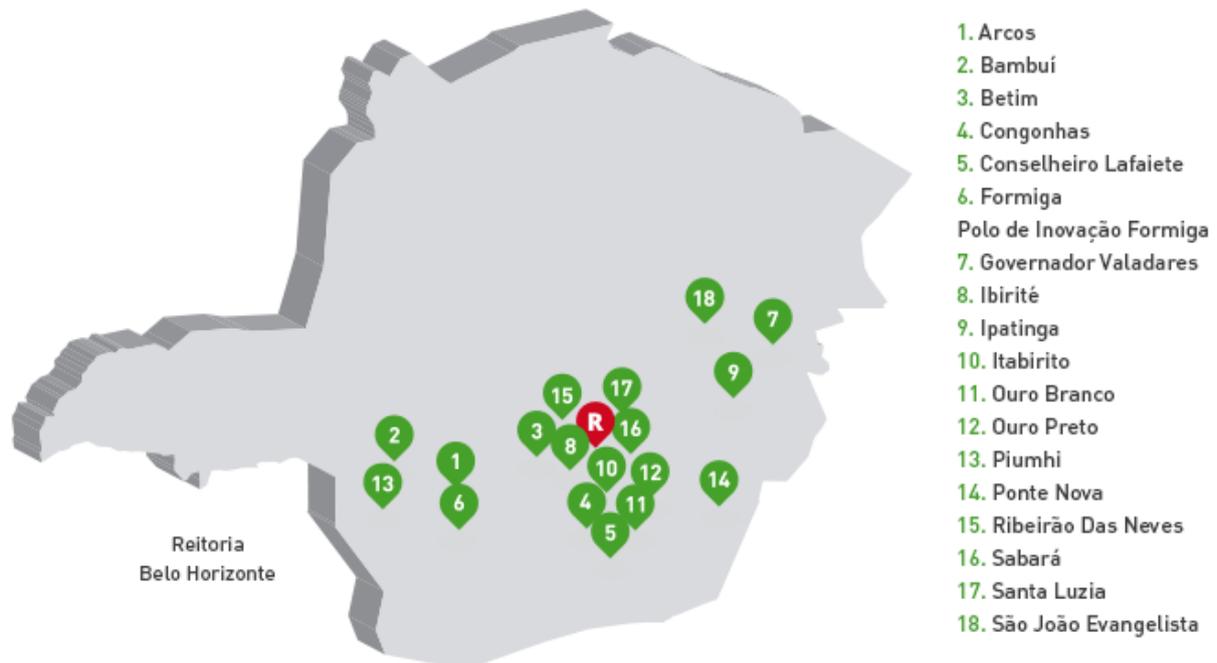


Figura 1.1 – Unidades do IFMG distribuídas no estado de Minas Gerais.
Fonte: Portal do IFMG [4].

As principais características atribuídas a esse novo modelo de instituição, os IFs, definidas na Lei 11.892/2008 [1], foram:

- São instituições *multicampi*, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino;
- Oferecem ensino verticalizado, da educação básica, profissional à pós-graduação;
- No âmbito de sua atuação, são instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais;
- Possuem autonomia para criar e extinguir cursos nos limites de sua atuação territorial;
- Podem registrar diplomas dos cursos oferecidos (autorizados pelo conselho superior) e oferecer ensino a distância;
- Para efeito de regras que regem avaliação, regulação e supervisão de instituições e cursos de educação superior, equiparam-se às Instituições de Ensino Superior (IES).

1.2 A Estrutura multicampi

Cada IF é organizado em estrutura *multicampi*, com a sede executora e administrativa central sendo a **Reitoria**, que pode funcionar em sede própria ou em uma das unidades que compõe o IF.

Além da Reitoria, um IF pode ser composto por **Campus**, **Campus Avançado**, **Polo de Inovação** e **Polo de Educação a Distância**, definidos na Portaria Nº 1.291/2013 do Ministério da Educação (MEC) [5], que estabelece as diretrizes para a organização dos IFs e define os parâmetros e normas para a sua expansão. De acordo com a Portaria [5]:

A expansão dos Institutos Federais poderá ocorrer mediante a constituição e estruturação das seguintes unidades administrativas:

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

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

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

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

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

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

De acordo com a mesma Portaria Nº 1.291/2013 [5], e modificada posteriormente pela Portaria Nº 393/2016 [6] um IF também pode criar **Centros de Referência**, vinculados à Reitoria ou *Campus*, que desenvolverão planos, programas e projetos de educação profissional e tecnológica.

Com a nova redação da Portaria Nº 393/2016 [6], as unidades implantadas com denominação "Núcleo Avançado" são equiparadas aos Centros de Referência.

Como exemplo, o IFMG é formado pela Reitoria, por 12 (doze) *Campi*, 6 (seis) *Campi* Avançado e por 1 (um) Polo de Inovação conforme Quadro 1.2 [4].

Reitoria		
<i>Campi</i>	<i>Campi Avançados</i>	Polo de Inovação
1. Bambuí 2. Betim 3. Congonhas 4. Formiga 5. Governador Valadares 6. Ibité 7. Ouro Branco 8. Ouro Preto 9. Ribeirão das Neves 10. Sabará 11. Santa Luzia 12. São João Evangelista	1. Conselheiro Lafaiete 2. Piumhi 3. Ipatinga 4. Itabirito 5. Ponte Nova 6. Arcos	1. Polo de Inovação Formiga

Quadro 1.2 – Unidades que compõem o IFMG [4].

O Polo de Inovação Formiga é sediado no *Campus* Formiga, em parceria com a Embrapii (Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial), dedicado ao estudo de sistemas automotivos [7].

Com relação à Educação a Distância (EaD), existem diversos cursos ofertados nos *campi* do IFMG, como: Arcos, Bambuí, Betim, Governador Valadares, Ouro Branco, Ouro Preto, São João Evangelista e Santa Luzia.

1.3 A Estrutura Administrativa

A estrutura administrativa é composta na Reitoria por 1 (um) **Reitor**, que é o dirigente máximo da instituição, e 5 (cinco) **Pró-Reitores** e nos *campi* por 1 (um) **Diretor-Geral**. Para exercer esses cargos os candidatos devem cumprir os requisitos descritos no Quadro 1.3 [1].

Reitores e Diretores-Gerais são eleitos após processo de consulta pública aos segmentos básicos de cada IF e exercem o mandato por um período de 4 (anos), sendo permitida uma recondução. Mais detalhes sobre o processo de consulta pública dos Reitores e Diretores-Gerais serão descritos na próxima semana do curso.

Após nomeados pelo Presidente da República, os Reitores indicam e nomeiam 5 (cinco) Pró-Reitores.

Reitor	Pró-reitor	Diretor-Geral
<p>Docentes pertencentes ao Quadro de Pessoal Ativo Permanente de qualquer dos <i>campi</i> que integram o IF, com mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que atendam a, pelo menos, um dos seguintes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • possuir o título de doutor ou • estar posicionado na Classe DIV ou Titular da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. 	<p>Docentes ou técnico-administrativos de nível superior do quadro efetivo e devem possuir mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica.</p>	<p>Servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que se enquadrem em pelo menos uma das seguintes situações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • preencher os requisitos exigidos para a candidatura ao cargo de Reitor do Instituto Federal; • possuir o mínimo de 2 (dois) anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição; ou • ter concluído, com aproveitamento, curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública.

Quadro 1.3 – Requisitos para exercer os cargos de gestão nos IFs [1].

A estrutura administrativa também é composta por órgãos colegiados e cargos de direção. Na Reitoria os 2 (dois) órgãos superiores de administração são o **Conselho Superior** e o **Colégio de Dirigentes**, ambos presididos pelo Reitor. Nos *campi* o órgão colegiado máximo é o **Conselho Acadêmico**, presidido pelo Diretor-Geral.

O **Conselho Superior** é o órgão colegiado máximo em um IF, de caráter consultivo e deliberativo. Esse Conselho é composto por representantes dos docentes, dos estudantes e dos servidores técnico-administrativos, todos eleitos por seus pares, além de representantes dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, assegurando-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica.

O **Colégio de Dirigentes** é de caráter consultivo, composto por Reitor, Pró-Reitores e Diretores-Gerais dos *campi*.

O **Conselho Acadêmico** é o órgão máximo colegiado nos *campi*, de caráter consultivo e deliberativo. Conta com representantes dos três segmentos da comunidade acadêmica (docentes, técnico-administrativos e discentes) eleitos por seus pares, além de representantes do ensino, pesquisa, extensão, administração e planejamento, indicados pelo Diretor-Geral.

Os IFs também contam com cargos de direção, coordenações, chefias e outros órgãos colegiados como Comitê de Pesquisa, Comitê de Extensão, Comitê de Ensino, Comitê de Administração e Planejamento e Comitê de Gestão de Pessoas.

Em cada IF, seu **Regimento** define as normas das atividades dos vários órgãos e serviços integrantes de sua estrutura organizacional.

Resumindo, a estrutura organizacional comum de um IF é representada na Figura 1.2.

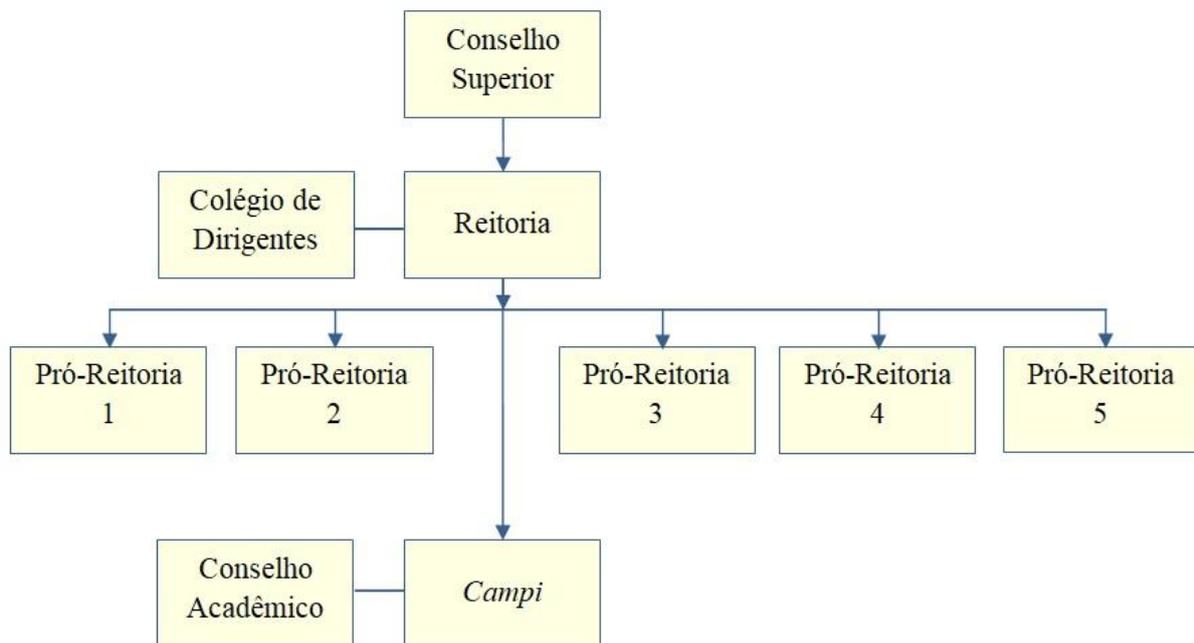


Figura 1.2 – Organograma mostrando a estrutura organizacional comum de um IF.

No âmbito do IFMG, as 5 Pró-Reitorias definidas no organograma são: Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Administração e Planejamento e Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Para compor a estrutura administrativa, existem ainda a Diretoria de Comunicação, a Diretoria de Tecnologia da Informação e a Diretoria de Desenvolvimento Institucional [8].



Dica do professor: Para conhecer o organograma completo da Reitoria do IFMG acesse: [\(link\)](#).

Você também pode consultar o organograma de cada *campus* diretamente nos sites individuais da instituição!

1.4 Fundamentos e Ferramentas de Gestão

De acordo com a Lei 11.892/2008, os IFs "possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar" [1].

Autarquia é um tipo de entidade da administração pública indireta, criados por lei específica, com personalidade jurídica de direito público interno, patrimônio próprio e atribuições estatais específicas. Gozam de autonomia administrativa e financeira, porém vinculadas à supervisão de um Ministério [9]. Os IFs são autarquias supervisionadas pelo Ministério da Educação (MEC).

Segundo a Lei de criação [1] "cada IF é organizado em estrutura *multicampi*, com proposta orçamentária anual identificada para cada *campus* e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal e encargos sociais e benefícios aos servidores." Cada unidade, portanto, deve ter os setores necessários para que sejam realizadas as atividades administrativas para o seu funcionamento, como por exemplo, setores de compra, gestão de pessoas e patrimônio [10].

Surgiu, com a criação dos IFs, um novo modelo de gestão: uma organização *multicampi*, com unidades possuindo autonomia financeira e administrativa, mas subordinada hierarquicamente à Reitoria.

Posterior a criação dos IFs, a discussão e produção de novos documentos institucionais auxiliaram na condução dos processos administrativos e na criação da identidade desse novo modelo de instituição. Os principais documentos de cada IF são: o **Estatuto** e o **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**.

O **estatuto** define as finalidades, características e objetivos da instituição, apresentando a sua organização básica. O estatuto deve ser aprovado pelo MEC.

O **PDI** apresenta o planejamento da instituição para os próximos 5 (cinco) anos. Nesse documento são traçados a missão, objetivos e metas e as estratégias para se alcançar tais objetivos e metas. As ações desenvolvidas pela Reitoria e pelos *campi* devem visar os objetivos e metas descritos no PDI da instituição. Você conhecerá mais sobre o PDI na terceira semana de curso.

Outros documentos que devem balizar as ações de gestão: regimento geral, os regimentos dos *campi*, regimento de ensino, os regulamentos das atividades de ensino, pesquisa e extensão, os regimentos dos órgãos colegiados, as resoluções do Conselho Superior, dentre vários outros destinados aos procedimentos institucionais.

Além dos documentos que norteiam as ações de administração em um IF, os gestores podem usar ferramentas que auxiliem na qualidade dos processos. Uma ferramenta importante são os *softwares* ou sistemas eletrônicos de gestão que ajudam a informatizar e otimizar os processos administrativos da instituição. Os *softwares* ou sistemas podem ser usados em vários processos de administração, como planejamento, financeiro, controle acadêmico, pesquisa e extensão.

Alguns exemplos de sistemas utilizados no IFMG são:

- **Meu IFMG:** sistema criado para gerenciamento de informações acadêmicas do IFMG;
- **Sistema Eletrônico de Informações (SEI):** é uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos, desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região [11];
- **Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP):** é um sistema de gestão de processos desenvolvido pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte. Possui os seguintes módulos Administrativo, Gestão de Pessoas, Ensino, Pesquisa e Extensão [12];
- **SISPLAN:** Sistema de Planejamento Participativo que permite a todos os *campi* construir seu planejamento de forma conjunta, organizada e centralizada [13].



Dica do professor: Para conhecer os outros sistemas utilizados no IFMG acesse o site da instituição ([link](#)).

Além dos *softwares* ou sistemas, outras ferramentas de gestão da qualidade podem auxiliar no planejamento estratégico, diagnóstico, tomadas de decisão e resolução de problemas, como fluxograma, histograma, prospecção de cenários, Análise de SWOT, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, Ciclo PDCA, 5W2H, Matriz GUT, Matriz BCG, dentre outras [14,15]. Algumas dessas ferramentas serão descritas sucintamente a seguir, uma vez que a descrição detalhada foge do escopo desse curso.

Fluxograma são representações, geralmente com formas geométricas e setas indicativas, que mostram o passo a passo de um processo, indicando responsáveis por cada etapa e direções a seguir. Deve ser usado para dar transparência aos processos e auxiliar no entendimento dos mesmos.

Histograma é a representação de dados em um gráfico de barras, auxiliando na compreensão de dados históricos e comparativos de um mesmo processos.

Análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*): é uma ferramenta de diagnóstico que permite identificar as potencialidades (*strenghts*) e fraquezas (*weaknesses*) internas de uma instituição e oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) externas à instituição. Essa análise auxilia, a partir do levantamento diagnóstico, na construção de um planejamento estratégico da instituição.

Diagrama de Ishikawa é conhecido também como Diagrama de Espinha de Peixe. É composto por uma linha horizontal representando o problema central, com diversas ramificações laterais, como em uma espinha de peixe, representando as causas do problema. A representação na forma desse diagrama auxilia na compreensão das causas de um determinado problema.

Diagrama de Pareto é uma ferramenta que utiliza a organização de diversos itens, geralmente em um gráfico de barras, de acordo com o seu número de ocorrência. Esse diagrama, organizado por ordem crescente ou decrescente do número de ocorrência, auxilia no entendimento de quais problemas ocorrem com mais frequência ou quais são as causas mais recorrentes de um problema.

Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) é uma ferramenta voltada para a melhoria contínua dos processos, através de 4 etapas, sendo essas etapas planejamento (*plan*), execução (*do*), verificação (*check*) e ação (*act*).

5W2H é uma ferramenta que consiste em 7 perguntas para a proposição e gestão de um processo: O que fazer? (*What?*) Por que fazer? (*Why?*) Onde deve ser feito? (*Where?*) Quando deve ser feito? (*When?*) Quem vai fazer? (*Who?*) Como vai ser feito? (*How?*) Quanto vai custar? (*How much?*)



Atividade 1.1: Após completar os estudos desta semana, acesse a sala virtual e responda ao questionário da Atividade 1.

1.5 É hora da revisão

O ensino técnico no Brasil iniciou-se em 1909 com as escolas de Aprendizes e Artífices.

Os IFs fazem parte da Rede EPT criada pela Lei 11.892/2008.

A Rede EPT é composta pelos IFs, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, pelos CEFET-RJ e CEFET-MG, pelas Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais e pelo Colégio Pedro II, do Rio de Janeiro - RJ.

Os IFs foram estruturados a partir de CEFETs, Escolas Técnicas Federais, Escolas Agrotécnicas Federais, unidades descentralizadas de ensino (Uneds) e escolas vinculadas a Universidade Federais. São 38 IFs espalhados no Brasil.

As principais características dos IFs são: organizados em estrutura *multicampi*, com proposta orçamentária anual identificada para cada *campus* e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal e encargos sociais e benefícios aos servidores; oferecem ensino verticalizado, da educação básica, profissional à pós-graduação; são instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais; possuem autonomia para criar e extinguir cursos nos limites de sua atuação territorial; podem registrar diplomas dos cursos oferecidos e oferecer ensino a distância; para efeito de regras que regem avaliação, regulação e supervisão de instituições e cursos de educação superior, equiparam-se às Instituições de Ensino Superior (IES); possuem

natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

A sede administrativa de um IF é a Reitoria. Além da Reitoria, um IF pode ser composto por *Campus*, *Campus Avançado*, Polo de Inovação, Polo de Educação a Distância. O IF também pode criar Centros de Referência vinculados à Reitoria ou a um *Campus*.

A estrutura administrativa conta com um Reitor (dirigente máximo), cinco Pró-Reitores e dois órgãos colegiados superior, o Conselho Superior (consultivo e deliberativo) e o Colégio de Dirigentes (consultivo). Nos *Campi* o dirigente máximo é o Diretor-Geral e o órgão colegiado é o Conselho Acadêmico (consultivo e deliberativo). A gestão também conta com outros cargos de direção e conselhos e comitês consultivos.

Os principais documentos de cada IF são o Estatuto e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

As ferramentas de gestão são poderosas aliadas no planejamento estratégico, no diagnóstico de problemas e nas tomadas de decisão. Os *softwares* ou sistemas eletrônicos ajudam a informatizar e otimizar os processos administrativos da instituição e podem ser usados em vários processos de administração, como planejamento, financeiro, controle acadêmico, pesquisa e extensão.

Ferramentas de gestão da qualidade que também podem ser utilizadas são fluxograma, histograma, prospecção de cenários, Análise de SWOT, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, Ciclo PDCA, 5W2H, Matriz GUT, Matriz BCG, dentre outras.

Nos vemos na próxima semana!

Objetivos

Nesta semana você conhecerá aspectos de uma gestão democrática e qual é missão e o projeto pedagógico no contexto da EPT



Mídias digitais: Antes de iniciar os estudos, assista a apresentação do professor formador ([português](#) ou [libras](#)).

2.1 Gestão Democrática

A gestão democrática está baseada em atitudes e ações que propõem a participação de todos os segmentos da comunidade interna da instituição, bem como alguns representantes da comunidade externa em alguns casos, como sujeitos ativos em todo processo da gestão, participando de todas as decisões da instituição [16].

A Constituição Federal de 1988 prevê a gestão democrática do ensino público. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) [17] também prevê que as instituições públicas que ofertam a Educação Básica devem ser administradas com base no princípio da gestão democrática [16].

Entre os fatores que contribuem para uma gestão democrática na rede EPT, pode-se citar os processos de consulta pública para os cargos de Reitor e Diretor-Geral dos *campi*, as representações nos órgãos colegiados, a comunicação e transparência nos processos, as consultas públicas à comunidade e os grupos de trabalho (GT).

2.1.1 Processos de consulta pública para Reitor e Diretor-Geral dos campi

A escolha dos gestores máximos dos IFs e de suas unidades é regida pela Lei 11.892/2008 [1], que, por sua vez, é regulamentada pelo Decreto 6.986/2009 [18].

O processo de escolha de dirigentes, Reitores e Diretores-Gerais, é conduzido por consulta pública com eleições diretas (sem indicação de lista tríplice, como nas Universidades) na qual os segmentos básicos das instituições (docentes, técnico-administrativos e discentes) tem pesos iguais e paritários na contabilização dos votos.

Os processos de consulta à comunidade acadêmica realizados em cada IF ocorrem de forma simultânea para os cargos de Reitor e Diretor-Geral, a cada 4 (quatro) anos, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente.

Os requisitos para cada candidato exercer os cargos de Reitor e Diretor-Geral foram descritos na primeira semana do curso e estão listados no Quadro 1.3.

O mandato de Reitor extingue-se pelo decurso do prazo ou, antes desse prazo, pela aposentadoria, voluntária ou compulsória, pela renúncia e pela destituição ou vacância do cargo.

Nos *campi* em processo de implantação, os cargos de Diretor-Geral serão providos em caráter *pro tempore*, por nomeação do Reitor do IF, até que seja possível identificar candidatos que atendam aos requisitos previstos no Quadro 1.3.

Compete ao Conselho Superior de cada IF deflagrar os processos de consulta e deliberar sobre a realização do pleito em turno único ou em dois turnos.

Os processos de consulta para escolha dos cargos devem ser realizados em um prazo máximo de noventa dias, contados da data de seu início.

Os processos de consulta serão conduzidos por uma comissão eleitoral central e por comissões eleitorais de *campus*, instituídas especificamente para este fim, integradas por três representantes do corpo docente, três representantes dos servidores técnico-administrativos e três representantes do corpo discente (mínimo de dezesseis anos completos). Os representantes de cada segmento e seus respectivos suplentes nas comissões eleitorais serão escolhidos por seus pares, em processo disciplinado e coordenado pelo Conselho Superior.

2.1.2 Participações em órgãos colegiados

A representação da comunidade também é efetivada por meio da participação nas instâncias colegiadas. Conforme já mencionado na primeira semana de estudos, a gestão dos IFs conta com órgãos colegiados, com representações dos vários segmentos da instituição.

O Conselho Superior, que é o órgão colegiado máximo de um IF, de caráter consultivo e deliberativo, tem representantes de todos os seguimentos internos da comunidade acadêmica (docentes, técnico-administrativos e discentes), além de representações da comunidade externa, conforme descrito na seção 1.3.

Nos *campi*, o órgão máximo colegiado é o Conselho Acadêmico, de caráter consultivo e deliberativo e também conta com representantes dos três segmentos da comunidade acadêmica.

Nos dois órgãos máximos citados, Conselho Superior e Conselho Acadêmico, os representantes dos três segmentos da comunidade acadêmica são eleitos por seus pares. Além disso, segundo Dominik [19], algumas recomendações, entre outras listadas, devem ser levadas em consideração para garantir uma participação democrática da comunidade:

- Docentes e técnicos-administrativos com Cargo de Direção não poderem ser eleitos como representantes de seus segmentos nem acumularem essas funções após a sua posse;

- As pautas das reuniões desses Conselhos devem ser disponibilizadas com antecedência para que seus integrantes consultem seus pares;
- A soma dos membros indicados (MEC, egressos e sociedade civil) e de dirigentes (reitor e diretores-gerais) não ser maior que o número de representantes eleitos pelos segmentos docentes, discentes e técnico-administrativos;
- Os representantes dos Conselhos devem poder apresentar assuntos para a pauta das reuniões;
- As atas das reuniões devem ser divulgadas após as reuniões.

Além desses órgãos colegiados existem os comitês e comissões, de caráter consultivo, atuando de forma central na Reitoria e integrando os *campi* de um mesmo IF como comitês de ensino, pesquisa, extensão ou administração e planejamento. Essas comissões ou comitês também podem ser locais, auxiliando nas decisões dos *campi* em questões de ensino, pesquisa, extensão, administração e planejamento. As representações efetivas de segmentos da comunidade interna da instituição pertinentes aos devidos órgãos também deve ser garantida nesses colegiados.



Atividade 2.1: Consulte novamente a composição do Conselho Superior e Conselho Acadêmico de sua instituição (ou do IFMG) e analise se a soma dos membros indicados e de dirigentes (reitor e diretores-gerais) é maior, menor ou igual ao número de representantes eleitos pelos segmentos docentes, discentes e técnico-administrativos. Verifique no site da instituição se as atas das reuniões desses Conselhos estão disponíveis. Caso você seja servidor de um Instituto Federal, os representantes do seu segmento disponibilizam a pauta para você antes das reuniões desses Conselhos? Diante dessas questões, acesse o “1º Fórum Obrigatório da Semana” e comente sobre a gestão democrática na representação desses Conselhos. Alternativamente, você pode enriquecer o debate contribuindo com a publicação de um colega.

Outras comissões importantes de representação dos seguimentos docentes e técnico-administrativos são: a **Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)** e a **Comissão Interna de Supervisão da Carreira de Técnico-Administrativos em Educação (CIS ou CISTA)**.

A **CPPD** é composta por representantes docentes eleitos por seus pares e possui a função de assessoramento ao dirigente máximo ou órgão superior máximo da instituição em questões referentes a docentes, como: alocação de vagas nas unidades, contratação e admissão de professores, alteração do regime de trabalho, avaliação de desempenho, afastamento para capacitação e cooperação [19].

Pode ser criada apenas uma CPPD por IF, podendo ter subcomissões nos *campi*. A constituição e composição da CPPD será regulamentada por cada IF, em regimento próprio, que deverá ser aprovado pelo Conselho Superior [19].

A **CIS** ou **CISTA** é composta por representantes dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, eleitos entre seus pares. É uma comissão de caráter propositivo, auxiliando os servidores técnicos administrativos em diferentes aspectos da carreira, tais como: concurso público, estágio probatório, capacitação e qualificação, correlação de áreas do conhecimento para fins de concessão de incentivo à qualificação ou progressão por capacitação profissional, avaliação de desempenho e progressão por mérito profissional, dentre outros [20].



Dica do professor: Para conhecer a composição da CPPD e CIS no IFMG acesse o site da instituição ([link CPPD](#) e [link CIS](#)).

2.1.3 Consultas públicas, transparência e comunicação

Além das consultas públicas para os cargos máximos de gestão e a consulta e representação em órgãos colegiados, uma gestão democrática deve ter transparência nos processos e mecanismos de verificação constante da opinião da comunidade.

A construção ou revisão de documentos importantes, como Regimento Geral, Regimento de Ensino e PDI, entre outros, deve contar com a construção coletiva dos vários segmentos da comunidade acadêmica, por meio, por exemplo, de um período de consulta pública à comunidade. Segundo Dominik [19] "é preciso que sejam criados mecanismos não só de garantia ao respeito às instâncias inferiores, mas também quanto à obrigatoriedade de consulta pública aos membros da comunidade, ouvindo opiniões individuais ao invés de somente a opinião de seus representantes".

A utilização de sistemas informatizados de gestão, como mencionado na primeira semana do curso, além de auxiliar na melhoria do desempenho dos processos públicos, também dá acesso aos processos, dando transparência nas ações de gestão. Um exemplo desses sistemas utilizado no IFMG é o SEI, conforme mencionado na seção 1.4.

O acesso à informação também é um dos fatores necessários para uma gestão democrática. Segundo a Lei nº 12.527/11 [21], "é dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão". Ainda na mesma Lei [21] "cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação". As instituições precisam, portanto, ter canais de comunicação com a comunidade. Um exemplo desses canais de comunicação são as **Ouvidorias**.

No âmbito do IFMG, a Ouvidoria é uma unidade de assessoramento, com natureza mediadora, sem caráter administrativo, executivo, deliberativo ou decisório, cuja finalidade é aprimorar os canais de comunicação e os relacionamentos interinstitucionais com a comunidade visando ao aperfeiçoamento dos serviços prestados no âmbito institucional [22].

2.1.4 Grupos de Trabalho

Os Grupos de Trabalho (GT) são comissões constituídas para atender um problema em específico, que podem envolver desde diagnóstico e elaboração de documentos até implementação, monitoramento e avaliação. Essas comissões são de caráter provisório e são constituídas por representantes de todos os envolvidos na questão [19].

Os GTs podem contribuir para uma participação democrática, desde que sua composição seja representativa dos seguimentos da comunidade envolvidos no problema em questão.

No âmbito do IFMG, os GTs são regulamentados pela Portaria n. 1.695/2015 [23]. De acordo com a Portaria [23] "o Reitor do IFMG ou o Diretor Geral do *Campus* deverá constituir, por Portaria, um GT com prazo estipulado para o encerramento de suas atividades".

O GT da Reitoria será composto por, no mínimo 1 (um) membro indicado por cada representação a seguir [23]:

I - Reitoria (não podendo ter mais de 50 % do total de indicados, exceto se após o prazo de solicitação, os seguimentos não indicarem suas representações).

II - Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD);

III - Comissão Interna de Supervisão (CIS);

IV - Representações sindicais formais existentes no IFMG;

V - Representações estudantis dentre os eleitos para o Conselho Superior, quando for o caso;

VI - Representações de trabalhadores terceirizados, temporários ou de outros segmentos da comunidade, quando for o caso;

VII - Outras comissões existentes que tenham atuação relacionada à demanda do GT.

Ainda segundo a Portaria, os servidores ocupantes de Cargo de Direção não poderão ser indicados pelas representações constantes nos itens II, III e IV. A representação estabelecida nos itens II, III, IV e VI deverão ser *multicampi*, devendo ser utilizado um sistema de rodízio entre os *campi*.

O GT criado nos *campi* deverá respeitar as descrições estabelecidas na Portaria [23], sendo o mínimo de 1 (um) membro de cada representação a seguir:

I - Direção do *Campus* (não podendo ter mais de 50 % do total de indicados, exceto se após o prazo de solicitação, os seguimentos não indicarem suas representações);

II - Representações sindicais formais existentes no IFMG;

III - Servidores docentes e técnico-administrativos em educação;

IV - Representações estudantis, quando for o caso;

V - Outras comissões existentes que tenham atuação relacionada à demanda do GT;

VI - Representações de trabalhadores terceirizados, temporários ou de outros segmentos da comunidade, quando for o caso;

As representações estabelecidas nos itens II e III ocorrerão mediante eleição em assembleia geral dos servidores, com convocação compartilhada entre a Direção Geral do *Campus* e as representações sindicais, sendo que os servidores ocupantes de Cargo de Direção não poderão concorrer à eleição [23]. No caso de participação do segmento estudantil, a escolha deverá ocorrer preferencialmente por eleição.

A forma de composição, segundo Domink [19], mostra um equilíbrio de participação entre a gestão e a comunidade, pois, a Reitoria ou a Direção do *Campus* não podem ter mais que 50% de representação, além do fato dos ocupantes de Cargo de Direção não poderem ser indicados pela comunidade. O rodízio entre as representações dos campi, garantem uma representação de todas as unidades acadêmicas [19].

2.2 A missão e o projeto político pedagógico

A missão e o Projeto Político Pedagógico devem estar articulados com as finalidades, características e os objetivos dos IFs definidos na Lei 11.892/2008 [1]. A missão é definida no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de um IF e será mencionada novamente na próxima semana de estudos.

Segundo a Lei [1] de criação da Rede EPT, 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".

As finalidades e características dos IFs são, de acordo com a Lei n. 11.892/2008 [1]:

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.

Ainda segundo a Lei 11.892/2008 [1], são objetivos dos IFs:

- 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.

Os IFs, portanto, devem atuar no ensino, na pesquisa e na extensão, compreendendo as especificidades destas dimensões, a sua indissociabilidade e articuladas com as forças sociais da região na qual o IF está inserido.

Nas dimensões de **ensino**, os IFs devem atuar de forma verticalizada, oferecendo cursos de nível médio, superior e pós-graduação, como esquematizado na Figura 2.1.

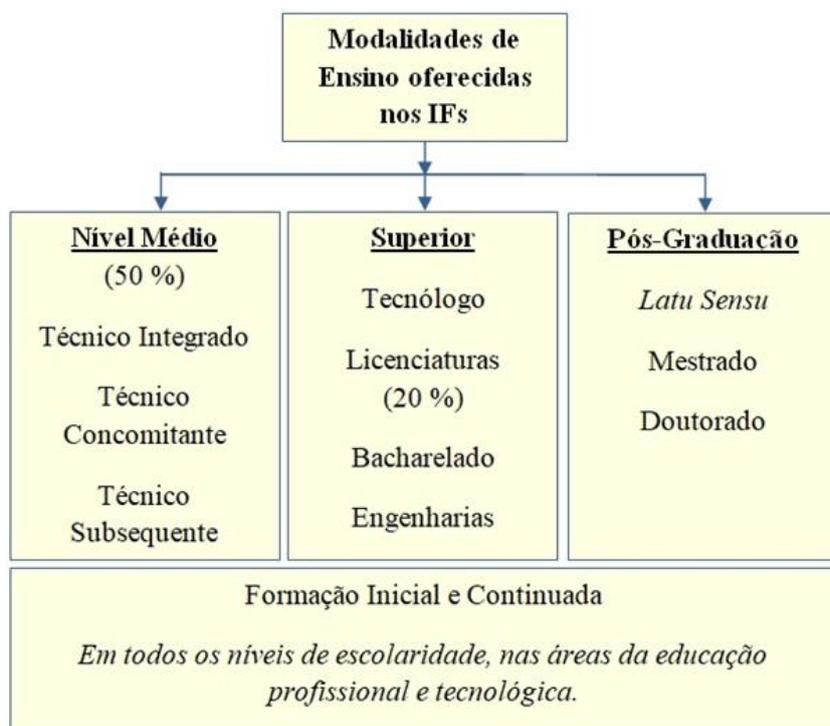


Figura 2.1 – Níveis de ensino oferecidos pelos IFs.

Um IF, em cada exercício, deverá garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para atender a educação profissional **técnica de nível médio** [1]. As modalidades oferecidas são: Integrada, Concomitante e Subsequente, sendo:

- **Integrada:** alunos que cursam o Ensino Técnico e Ensino Médio de forma integrada em uma das unidades de um IF.
- **Concomitante:** alunos que cursam o Ensino Médio em outra Instituição e fazem o Curso Técnico em uma das unidades de um IF.
- **Subsequente:** alunos que já concluíram o Ensino Médio e fazem o Curso Técnico em uma das unidades de um IF.

Para os cursos **superiores**, as modalidades oferecidas podem ser: Tecnólogo, Licenciatura, Bacharelado e Engenharias, sendo o mínimo de 20% (vinte por cento) de suas vagas para cursos de Licenciatura, prioritariamente nas áreas de ciências e matemática [1].

Um IF também pode oferecer **pós-graduação *latu sensu*** em diferentes áreas do conhecimento e *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.

Os cursos de **formação inicial e continuada** (cursos FIC) de trabalhadores também podem ser oferecidos, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica.

No IFMG são oferecidos os cursos técnicos de nível médio nas suas três modalidades, integrado, concomitante e subsequente, cursos superiores de Tecnólogos, Licenciatura, Bacharelado e Engenharia, pós-graduação *latu sensu* (Especialização), pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado) e cursos FIC.

Segundo Pacheco [24] a verticalização "permite que os docentes atuem em diferentes níveis de ensino e que os discentes compartilhem espaços de aprendizagem, incluindo os laboratórios, possibilitando o delineamento de trajetórias de formação que podem ir do curso técnico ao doutorado".

Ainda segundo Pacheco [24] "a estrutura *multicampi* e a clara definição do território de abrangência das ações dos Institutos Federais afirmam, na missão dessas instituições, o compromisso de intervenção em suas respectivas regiões, identificando problemas e criando soluções técnicas e tecnológicas para o desenvolvimento sustentável com inclusão social".

Nas dimensões da **pesquisa**, os IFs devem atuar de forma a estimular a pesquisa aplicada, com o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, levando seus benefícios para a sociedade.

A concepção das atividades de **extensão** devem ser trabalhadas de forma que promova o diálogo permanente e mais amplo com a sociedade [25].

Além das questões já mencionadas, na construção de seus projetos pedagógicos, visando o cumprimento da missão para que foram criados, os IFs deverão adotar como diretrizes: a compreensão de que o conhecimento deve ser tratado em sua completude, nas diferentes dimensões da vida humana, integrando ciência, tecnologia, cultura e conhecimentos específicos; a sintonia dos currículos com as demandas sociais, econômicas e culturais locais;

o reconhecimento do trabalho como experiência humana primeira, organizadora do processo educativo [25].



Dica do professor: Acesse o site do IFMG e conheça os diferentes níveis e modalidades de ensino oferecidos por essa instituição ([link](#)).



Atividade 2.2: Conhecendo os diferentes cursos e modalidades de ensino oferecidos no *campus* em que você atua ou estuda, reflita sobre as seguintes questões: Ocorre a verticalização do ensino na sua Instituição? Se ocorre, ela acontece de forma que os mesmos docentes atuem em diferentes níveis de ensino? Os discentes de diferentes níveis compartilham espaços de aprendizagem como salas e laboratórios ou essa verticalização ocorre de forma desarticulada? Comente sobre essas questões no “2º Fórum Obrigatório da Semana”. Alternativamente, você pode enriquecer o debate contribuindo com a publicação de um colega.



Atividade 2.3: Após completar os estudos desta semana, acesse a sala virtual e responda ao questionário da Atividade 2.3.

2.3 É hora da revisão

Nesta semana, foram discutidos alguns aspectos para uma gestão democrática e a missão e o projeto político pedagógico no contexto da EPT.

A gestão democrática está baseada em atitudes e ações que propõem a participação de todos os segmentos da comunidade interna da instituição, bem como alguns representantes da comunidade externa em alguns casos, como sujeitos ativos em todo processo da gestão, participando de todas as decisões da instituição.

Entre os fatores que contribuem para uma gestão democrática na rede EPT, pode-se citar os processos de consulta pública para os cargos de Reitor e Diretor-Geral dos *campi*, as representações nos órgãos colegiados, a comunicação e transparência nos processos, as consultas públicas à comunidade e os grupos de trabalho.

A missão e o Projeto Político Pedagógico da EPT devem estar articulados com as finalidades, características e os objetivos dos IFs definidos na Lei 11.892/2008.

Os IFs 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.

Os IFs, devem atuar no ensino, na pesquisa e na extensão, compreendendo as especificidades destas dimensões, a sua indissociabilidade e articuladas com as forças sociais da região na qual o IF está inserido.

Nas dimensões de **ensino**, os IFs devem atuar de forma verticalizada, oferecendo cursos de nível médio, superior e pós-graduação. Também podem oferecer cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC).

Nas dimensões da **pesquisa**, os IFs devem atuar de forma a estimular a pesquisa aplicada, com o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, levando seus benefícios para a sociedade.

A concepção das atividades de **extensão** devem ser trabalhadas de forma que promova o diálogo permanente e mais amplo com a sociedade.

Nos vemos na próxima semana!

Objetivos

Na terceira semana você conhecerá o papel do Plano de Desenvolvimento Institucional e dos processos decisórios no contexto da EPT



Mídias digitais: Antes de iniciar os estudos, assista a apresentação do professor formador ([português](#) ou [libras](#)).

3.1 Plano de Desenvolvimento Institucional

O **Plano de Desenvolvimento Institucional** (PDI) cumpre um requisito legal previsto pela Lei N° 10.861/2004 [26] e também previsto pelo Decreto N° 5.773/2006 [27]. Posteriormente, o Decreto N° 5.773/2006 foi revogado pelo Decreto N° 9.235/2017 [28]. A Lei n° 10.861/2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e suas implicações serão melhor compreendidas na próxima semana, quando será tratada a avaliação institucional.

O PDI é de implementação obrigatória e constitui um requisito básico no **processo de credenciamento ou de credenciamento das instituições de ensino junto ao Ministério da Educação**. Sem ele a instituição não cumpre os requisitos essenciais para obtenção de autorização de oferta de cursos de graduação e de pós-graduação. Assim, o Plano de Desenvolvimento Institucional é um importante instrumento de planejamento e de gestão, e deve auxiliar nas tomadas de decisões. Nele são apresentados os objetivos estratégicos da instituição, bem como as metas e as ações propostas para um período de cinco anos. É o PDI que **norteia o planejamento, as ações e o diálogo com a sociedade**, sempre com o intuito de **atender às demandas relativas ao ensino, à pesquisa e à extensão** nas regiões em que a instituição atua.

Para que seja de fato representativo, o ideal é que PDI seja construído com base em discussões de caráter amplo realizadas com todos os seguimentos acadêmicos, de forma a definir e fortalecer o perfil da instituição. Quando construído dessa forma participativa e democrática, o instrumento abarca visões e contribuições de toda a comunidade, possibilitando que haja uma mobilização e empenho para atender os objetivos e anseios de todas as partes integrantes do meio escolar. Sua construção conjunta envolve desde a avaliação da situação atual da instituição até a constituição das diretrizes para possibilitar o desenvolvimento acadêmico, organizacional e estrutural.

Segundo o texto do Art. 21 do Decreto N° 9.235/2017 [28], o PDI deve conter, no mínimo, os seguintes elementos:

I - missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

II - projeto pedagógico da instituição, que conterà, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação a distância;

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;

V - oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu , quando for o caso;

VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;

VII - organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;

VIII - projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;

IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especificará:

a) com relação à biblioteca:

1. acervo bibliográfico físico, virtual ou ambos, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia;
2. formas de atualização e expansão, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; e
3. espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos; e

b) com relação aos laboratórios: instalações, equipamentos e recursos tecnológicos existentes e a serem adquiridos, com a identificação de sua correlação pedagógica

com os cursos e programas previstos e a descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas;

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;

XI - oferta de educação a distância, especificadas:

- a) sua abrangência geográfica;
- b) relação de polos de educação a distância previstos para a vigência do PDI;
- c) infraestrutura física, tecnológica e de pessoal projetada para a sede e para os polos de educação a distância, em consonância com os cursos a serem ofertados;
- d) descrição das metodologias e das tecnologias adotadas e sua correlação com os projetos pedagógicos dos cursos previstos; e
- e) previsão da capacidade de atendimento do público-alvo.

Frente a todas essas especificidades, percebe-se a importância do PDI, tanto do ponto de vista acadêmico, com relação às políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão, quanto do ponto de vista prático, estrutural e financeiro da instituição. O documento oferece um diagnóstico detalhado da situação, bem como os passos a serem seguidos para o cumprimento da sua missão, dos seus objetivos e das suas metas.

3.2 Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMG

Recentemente foi encerrada a vigência do PDI do IFMG relativo ao período de 2014 a 2018 e chegou a hora de se iniciar os trabalhos para a construção do instrumento que norteará as atividades a serem desenvolvidas entre 2019 e 2023. Servidores, discentes e membros da comunidade externa são fundamentais nesse processo e ajudam a definir o futuro e os caminhos a serem trilhados pelo IFMG nos próximos cinco anos.

Os trabalhos para a construção do novo PDI foram iniciados no segundo semestre de 2018, sob a coordenação da Diretoria de Desenvolvimento Institucional. Em setembro daquele ano ocorreu uma reunião na reitoria do IFMG em Belo Horizonte envolvendo os membros da comissão gestora do projeto (designados pela Portaria N° [827/2018](#)), os membros da comissão executora do projeto (designados pela Portaria N° [877/2018](#)) e o reitor do IFMG, Kleber Gonçalves Glória. Na mesma reunião também foi apresentado o relatório prévio de análise do PDI 2014/2018. Desde então, o IFMG tem mobilizado a comunidade acadêmica a discutir e planejar as estratégias que guiarão as decisões de gestão nos próximos anos.

O processo de construção do PDI foi dividido em etapas. A primeira delas foi a análise de indicadores estatísticos que permitiram um diagnóstico interno e externo com relação à atuação institucional. Esse levantamento possibilitou a realização de oficinas e reuniões de trabalho na reitoria para definir as metas e objetivos institucionais.

Por um período de três meses foram discutidos os conceitos de missão, de visão e de valores institucionais. Ainda, representantes dos servidores, dos discentes e da equipe gestora realizaram atividades que identificaram potencialidades, fragilidades, oportunidades e

ameaças dos ambientes internos e externos ao IFMG, além de buscar compreender as necessidades do público-alvo da instituição.

Foi aberta à comunidade acadêmica também uma oportunidade inovadora de participação por meio de uma proposta de gamificação¹, o que contribuiu para aumentar o envolvimento. A dinâmica virtual foi batizada de *Game of Campi* e registrou mais de 12.000 participações ao longo do mês de outubro de 2018. O jogo foi desenvolvido na plataforma *web* Nosfero, que oferece ferramentas e funcionalidades de rede social. Comentários e avaliações postadas no jogo foram levados em consideração para a construção de ideias relacionadas a ensino, pesquisa, extensão e gestão institucionais.



Dica do professor: Se você tiver interesse pelo assunto, busque a referência sobre gamificação apresentada na nota de rodapé e compreenda melhor o assunto. Busque formas de incluir dinâmicas de jogos em suas aulas. Isso pode aumentar o interesse e o envolvimento dos estudantes.

Com as contribuições de toda a comunidade do IFMG, foram construídos os textos fundamentais que comporão o Plano de Desenvolvimento Institucional 2019/2023. No Quadro 3.1 são apresentadas a **missão**, a **visão** e **os valores institucionais** segundo o PDI 2014/2018 e o PDI 2019/2023, respectivamente.

	PDI 2014/2018	PDI 2019/2023
Missão	Promover educação básica, profissional e superior, nos diferentes níveis e modalidades, em benefício da sociedade.	Ofertar ensino, pesquisa e extensão de qualidade em diferentes níveis e modalidades, focando na formação cidadã e no desenvolvimento regional.
Visão	Ser reconhecida nacionalmente como instituição promotora de educação de excelência, integrando ensino, pesquisa e extensão.	Ser reconhecida como instituição educacional inovadora e sustentável, socialmente inclusiva e articulada com as demandas da sociedade.
Valores	Gestão democrática e transparente,	Ética, Transparência, Inovação e

1- A Gamificação é uma proposta de intervenção bastante disseminada em diversas áreas. No que diz respeito à área de ensino, é uma metodologia em expansão baseada em elementos de jogos, com grande potencial como ferramenta de engajamento e avaliação do aprendizado de modo descontraído, sem o peso das propostas tradicionais [29].

<p>Compromisso com a justiça social e a ética, Compromisso com a preservação do meio ambiente e patrimônio cultural, Compromisso com a educação inclusiva e respeito à diversidade, Verticalização do ensino, Difusão do conhecimento científico e tecnológico, Suporte às demandas regionais, Educação pública e gratuita, Universalidade do acesso e do conhecimento, Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, Compromisso com a melhoria da qualidade de vida dos servidores e estudantes, Fomento à cultura da inovação e do empreendedorismo e Compromisso no atendimento aos princípios da administração pública.</p>	<p>Empreendedorismo, Diversidade, Inclusão, Qualidade do Ensino, Respeito, Sustentabilidade, Formação Profissional e Humanitária, Valorização das Pessoas.</p>
--	--

Quadro 3.1- Conceitos de missão, visão e valores institucionais no PDI 2014/2018 e no PDI 2019/2023.

Com relação à missão, percebe-se certo amadurecimento da instituição. Enquanto o PDI 2014/2018 aponta unicamente para o ensino, o PDI 2019/2023 se preocupa com a tríade ensino, pesquisa e a extensão. No que diz respeito à visão, o PDI 2019/2023 revela uma instituição mais concentrada em aspectos humanos como a inclusão social, a sustentabilidade e a articulação com as demandas locais, e não somente com a excelência do ensino, da pesquisa e da extensão, como o documento anterior. Por fim, os valores expressos nos dois documentos são bastante parecidos, mesclando principalmente elementos de gestão, de sustentabilidade, de ética, de qualidade dos serviços prestados e de valorização pessoal de servidores e alunos.

O PDI 2019/2023 deverá ser finalizado e publicado de forma completa em breve. Informações sobre a atualização e finalização do documento podem ser acessadas por meio do *link* “<https://www.ifmg.edu.br/portal/pdi/capa>”.



Atividade 3.1: Com base no PDI 2019/2023, acesse o Fórum Obrigatório da semana e publique suas reflexões sobre possíveis ações a serem desenvolvidas de forma a se atingir satisfatoriamente o que preveem a missão, a visão e/ou os valores institucionais. Alternativamente, você pode enriquecer o debate contribuindo com a publicação de um colega.

3.3 Processos Decisórios

Cada instituição é um intrincado sistema e, nesse sistema, cada pessoa que o compõe participa de forma racional e consciente nas tomadas de decisões. Em específico, **em meio às várias responsabilidades de um gestor, a tomada de decisão se destaca como uma das mais importantes** e também desgastantes atribuições, exigindo assim grande parte de seu tempo e também de sua energia.

Apesar de às vezes serem tratadas como uma classe especial, as instituições de ensino se equiparam às demais organizações burocráticas, uma vez que as regras que ditam o funcionamento de uma empresa são, em uma primeira aproximação, as mesmas que regem as instituições educacionais [30]. Ainda segundo Rodrigues (1985), a distinção de uma organização para outra pode ser feita ao se conhecer a quem a instituição beneficia. A partir desse conhecimento é possível elencar os problemas que são prioritários e também o tipo de tratamento que deve ser dispensado.

Uma vez definidas as ações e caminhos que uma instituição de ensino deverá trilhar, por meio da participação efetiva e representativa dos seus diversos setores e agentes, cabe ao gestor (ou grupo de gestores) se manter atento aos ambientes externo e interno para a condução das decisões a serem tomadas. Isso possibilitará que as melhores escolhas sejam feitas levando sempre em consideração as características institucionais e os aspectos da sociedade em que se encontra inserida.

Como vários aspectos em nossa sociedade moderna, globalizada e tecnológica, as instituições e o cenário econômico local estão em constante e rápida modificação e evolução. Esse fato aumenta a responsabilidade do gestor, uma vez que podem ser maiores o impacto e a influência que tanto os elementos sociais quanto a economia local exercem sobre sua instituição, e vice-versa, bem como as suas consequências [31].

Além disso, para garantir uma boa gestão o administrador deve sempre considerar aspectos temporais e espaciais para as suas tomadas de decisões, bem como para assegurar escolhas acertadas com relação a diversos aspectos como por exemplo economia, meio ambiente e sociedade[32]. Ainda segundo Gao e Bansal (2013), desconsiderar as especificidades locais e atuais pode levar o gestor a incorrer em erros que contribuam para o afastamento e dissociação da sua instituição de seu ambiente social. Apesar do fato de que as decisões estejam pautadas no presente, elas envolvem uma série de comparações, compreensões, interesses e divergências em termos de passado e futuro que impactam diretamente sobre a gestão.

De acordo com Chiavenato (2004), existe sempre mais de uma solução aceitável e adequada para qualquer problema de gestão. Além disso, a solução proposta por um administrador pode ser completamente diferente da solução apresentada por um outro. Ainda, um mesmo gestor poderá propor soluções distintas para o mesmo problema, a depender dos objetivos, dos recursos disponíveis ou de quaisquer outros aspectos relevantes que estejam envolvidos na situação. Raramente haverá unanimidade entre gestores com relação às soluções, uma vez que cada um poderá perceber e pensar diferentes aspectos do problema, considerar objetivos e

valores distintos, focar em determinadas vertentes do desafio em detrimento a outras, além de vislumbrar variadas consequências e desdobramentos futuros de suas decisões, dentre outros fatores.

Frente a tudo isso, o processo decisório é um processo organizacional de grande importância para se fazer um gerenciamento institucional efetivo. Ele consiste no poder de escolha e na seleção, que pode ser tanto consciente quanto inconsciente, de determinadas ações dentre aquelas possíveis para o responsável por tomar a decisão e também para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e/ou autoridade, com o intuito de buscar o caminho mais adequado [33]. Dessa forma, o indivíduo possui uma grande variedade de possíveis alternativas frente a uma situação qualquer que, ao final, serão reduzidas de fato àquela que será escolhida e concretizada.

3.4 Teoria das Decisões

A Teoria das decisões foi formulada por Herbert Simon [34], que a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações. O autor estudou a administração sob o ponto de vista de tomar decisões e realizou uma série de contribuições no contexto dos estudos organizacionais. Entre livros e artigos, Simon publicou mais de 800 obras originais entre 1937 e 2001. Em reconhecimento a toda a sua contribuição, principalmente por refutar alguns pressupostos da economia neoclássica, foi agraciado com o Prêmio Nobel em Economia em 1978. Seus resultados ultrapassam os horizontes das ciências sociais, sendo relevantes em diferentes áreas do conhecimento científico [33].



Dica do professor: para conhecer melhor as contribuições e resultados de Herbet Simon, leia o seguinte de Balestrin “Uma Análise da Contribuição de Herbert Simon para as Teorias Organizacionais” ([download](#)).

O comportamento das pessoas nas organizações é tratado de diferentes formas pelas teorias de Administração [31]. I) **A Teoria Clássica da Administração** considera os indivíduos como objetos passivos cuja eficiência pode ser aumentada por meio de incentivos financeiros e condições de trabalho favoráveis. É uma visão mecanicista e simplista. II) **A Teoria das Relações Humanas** considera os indivíduos como detentores de valores, atitudes, necessidades específicas e objetivos pessoais que devem ser compreendidos e estimulados para que sua participação e eficiência possam ser potencializadas. Trata-se de uma visão limitada. III) Por fim, para **a Teoria Comportamental** as organizações podem ser entendidas como um intrincado sistema de decisões. Além disso, de acordo com essa teoria não apenas o gestor toma decisões, mas sim todos os envolvidos em diferentes atividades e níveis de hierarquia estão sempre fazendo escolhas e agindo racionalmente em quaisquer atividades, relacionadas ou não com seus trabalhos. Todos os indivíduos participantes da organização são vistos como tomadores de decisão e solucionadores de problemas, embora a abrangência e

efetividade de suas ações sejam delimitadas em função do cargo ou do nível de influência que o indivíduo desempenha [31, 35].

Uma das principais premissas de uma educação técnica profissional compromissada com os trabalhadores diz respeito a uma inabalável formação científica, tecnológica e humanista [36]. Ainda segundo Grabowski (2014), assim como os servidores os estudantes devem ter amplo acesso aos processos decisórios, bem como condições de avaliar os impactos das técnicas produtivas e também dos desdobramentos das ações postas em práticas pelas suas instituições.

Em qualquer contexto a solução de problemas e a tomada de decisões envolvem basicamente três fases. A **fase de prospecção** é aquela em que o problema que necessita de uma solução é identificado, analisado e compreendido. Durante a **fase de concepção** são selecionados cursos de ações satisfatórias a serem realizadas para em prol de sua solução. Finalmente, na **fase de decisão** ocorrem a ponderação e a escolha de uma dentre as diversas alternativas equivalentes que será de fato levada a cabo [31,33].

Como um fator complicador, há que se ter em mente que esse é um processo complexo e que envolve várias variáveis, uma vez que as decisões podem depender e também serem influenciadas por fatores internos e externos, como por exemplo outras instituições, parcerias e trabalhos colaborativos, normas e legislações que competem a diferentes esferas administrativas, restrições orçamentárias, logística, prazos e público atendido, dentre muitos outros.

Frente a tudo isso, os gestores necessitam cada vez mais fazer uso de diferentes técnicas e ferramentas para aprimorar e balizar o processo decisório, como, por exemplo, as tecnologias e os sistemas de informação, *softwares* específicos de gestão, pesquisa, a análise da matriz SWOT, a prospecção de cenários, o *Brainstorming*, a Matriz GUT, a Matriz BCG, o diagrama de Ishikawa (popularmente conhecido como espinha de peixe), dentre outros [31, 35, 37]. Informações básicas sobre algumas dessas técnicas foram apresentadas no conteúdo da primeira semana.

Qualquer decisão envolve seis elementos, que são apresentados no Quadro 3.2, segundo Chiavenato [31].

Elementos	Descrição
I- Tomador de decisão	É o responsável por fazer uma escolha entre diferentes alternativas equivalentes de ações futuras.
II- Objetivos	São os objetivos ou metas que o tomador de decisão busca alcançar ao colocar em prática as suas ações e intervenções.
III- Preferências	São os parâmetros em que o tomador de decisão se apoia para atingir os objetivos. Possuem caráter individual.

IV- Estratégia	É o caminho que o tomador de decisão adota para para atingir os objetivos. Possui uma estreita relação com os recursos disponíveis, tanto humanos quanto financeiros.
V- Situação	São as condições do ambiente em que o tomador de decisão está envolvido. Algumas dessas condições fogem ao controle, não são compreendidas ou mesmo podem ser completamente desconhecidas pelo tomador de decisão, apesar de influenciarem a sua escolha.
VI- Resultado	É a consequência que se busca a partir de uma estratégia utilizada.

Quadro 3.2- Descrição dos seis elementos envolvidos em uma decisão. Fonte: [31].

Conforme exemplificado no Quadro 3.2, o tomador de decisão pretende alcançar objetivos seguindo uma estratégia, tendo que lidar com suas preferências pessoais e imerso em uma situação real em busca de resultados. A decisão envolve a escolha de uma opção, em detrimento de outras opções alternativas, sempre pautada em aspectos que o agente pode conhecer bem ou desconhecer completamente.

Há dois tipos de decisões segundo Simon, as programadas e as não programadas. I) **Decisões programadas** são aquelas repetitivas, cotidianas e que são tomadas automaticamente. Normalmente elas não demandam a intervenção do decisor. São previsíveis, em geral, fornecendo soluções para problemas simples e rotineiros. Como exemplos pode-se destacar a rotina, o hábito e as operações padronizadas como forma de tomar decisões programadas. II) **Decisões não programadas** não apresentam soluções automáticas e simplificadas, se caracterizando por serem desestruturadas. O tomador de decisão é imprescindível nesse tipo de decisão, devendo fazer valer sua capacidade de intuição, de julgamento e também de criatividade. Em um contexto educacional, são exemplos de decisões não programadas a abertura e/ou encerramento de cursos ou níveis de ensino, a redução ou adequação do quadro de professores, técnicos administrativos e/ou trabalhadores terceirizados, abertura de novos *campi* ou unidades, dentre outros [31, 35].

O processo de tomada de decisão é múltiplo e intimamente dependente das características do tomador de decisão e da forma que ele percebe a situação em que se encontra envolvido. Todo o processo exige sete etapas, a saber [31]: **I) perceber a situação que envolve algum problema ou desafio; II) analisar e delinear o problema ou desafio; III) definir os objetivos; IV) buscar alternativas ou caminhos para a solução; V) selecionar a alternativa mais adequada disponível e que seja adequada aos objetivos; VI) avaliar e comparar as alternativas e VII) colocar em curso a alternativa escolhida.** A Figura [3.1] apresenta de forma esquemática o processo decisório sob a óptica organizacional.

O processo funciona como uma corrente, onde cada etapa influencia as outras e o processo como um todo. Por diferentes motivos, nem sempre as etapas são seguidas estritamente. A

depende do nível de pressão e/ou urgência, algumas etapas podem ser encurtadas ou até mesmo eliminadas, enquanto outros passos podem ser ampliados ou desenvolvidos em um tempo ou intensidade diferentes.

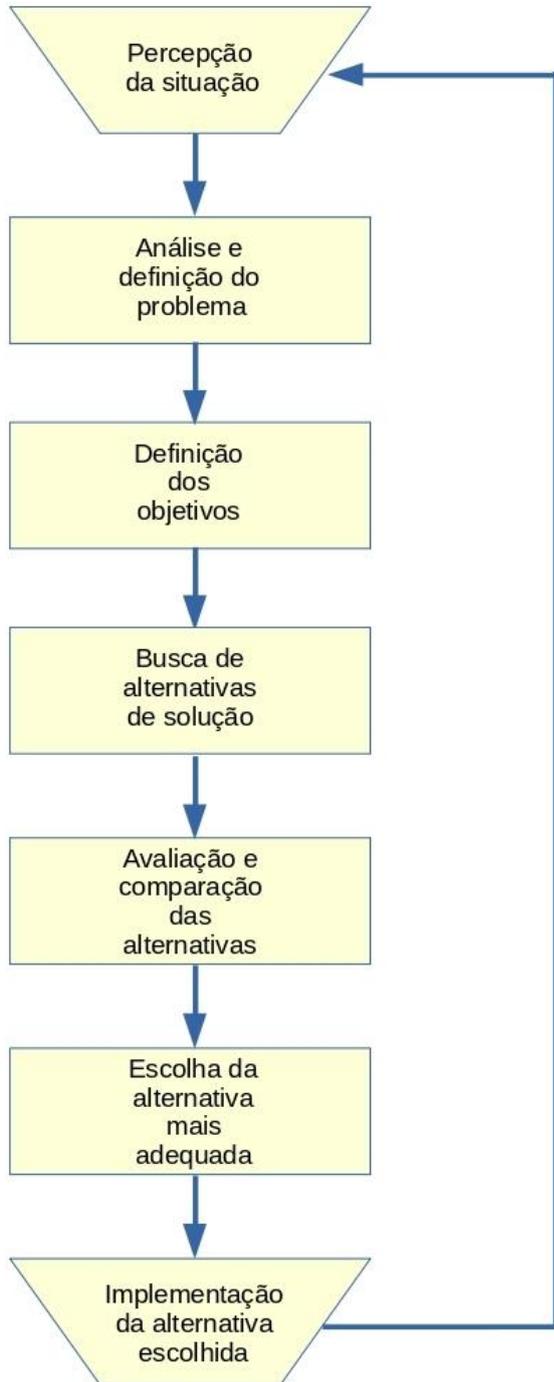


Figura 3.1- Representação esquemática de um processo decisório sob o ponto de vista organizacional. Fonte: adaptada de [31].

Apesar de ser sem dúvidas uma boa estratégia para a solução de problemas organizacionais, o processo decisório é altamente dependente da subjetividade das escolhas dos indivíduos envolvidos. Segundo Simon (1970), há que se conhecer e levar em consideração os seguintes aspectos [34].

- **Limitação da racionalidade:** uma pessoa não consegue coletar e analisar um número excessivo de informações a respeito de uma situação. Seu conhecimento sobre a conjuntura é limitado e sua decisão é tomada com base em premissas subjetivas que norteiam a escolha. Assim, as decisões se relacionam com parte da situação ou com alguns aspectos dela.
- **Decisões imperfeitas:** algumas decisões são melhores que outras a depender do contexto, mas não há decisões perfeitas. Decisões diferentes devem ser contrapostas por meio da comparação dos resultados obtidos, sempre sendo levados em consideração os objetivos a serem alcançados. O critério determinante deve ser a eficiência, ou seja, a obtenção dos melhores resultados com os menores recursos possíveis, tanto financeiros quanto humanos.
- **Decisões relativas:** escolher uma alternativa implica em abandonar as demais, sendo gerado a partir daí uma sequência de novas opções. É dado o nome de árvore de decisão a essa variedade de alternativas. Em uma primeira aproximação uma decisão pode ser considerada como uma acomodação, uma vez que representa a melhor solução encontrada sob determinada situação, mas que nunca permite a obtenção plena ou perfeita dos objetivos.
- **Decisões hierarquizadas:** os objetivos determinam um comportamento planejado e a escolha das alternativas para alcançar tais objetivos definem um comportamento guiado. Os objetivos vislumbrados pelas pessoas obedecem uma hierarquia onde uma etapa é considerada fim em relação a uma etapa mais baixa e considerada meio em relação a uma etapa de ordem superior.
- **Racionalidade administrativa:** o comportamento gerencial é racional, uma vez que é orientado a obter objetivos da maneira mais adequada. Processos administrativos são essencialmente processos decisórios, consistindo em aplicar métodos rotineiros na solução de problemas e na sua comunicação às pessoas envolvidas.
- **Influência organizacional:** os indivíduos não possuem total autonomia de decidir sobre certos assuntos, uma vez que a organização os impõe um processo decisório previamente estabelecido. As organizações tomam as seguintes decisões pelas pessoas que a constituem: I) realizam a **divisão de tarefas**, limitando o trabalho de cada indivíduo a certas funções específicas ou cargos. II) Estabelecem **padrões de desempenho** que servem de orientação para o comportamento racional dos indivíduos e instrumento de controle para a organização. III) Impõem um **sistema de autoridade** que molda e influencia o comportamento pessoal por meio de uma hierarquia formal estabelecida e por meio de um sistema informal de influência aos pares. IV) Proporcionam todas as **informações vitais para o processo decisório**, por meio de seus canais oficiais de informação. V) Finalmente, treinam e condicionam as pessoas a

manterem os **critérios de decisão que a instituição pretende perpetuar** e que vem reproduzindo ao longo do tempo.

Por fim, cabe ressaltar que o processo decisório é uma excelente opção institucional de tomada de decisões. No entanto, há que se conhecer as ressalvas de que não se apresenta de forma plena aos indivíduos de uma determinada instituição, uma vez que a própria instituição possui mecanismos que moldam ou limitam as ações relativas às tomadas de decisão dos seus constituintes.



Atividade 3.2: após completar os estudos desta semana, acesse a sala virtual e responda ao questionário da Atividade 3.

3.5 É hora da revisão

Na terceira semana de estudos você compreendeu o papel do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e também viu que ele cumpre um requisito previsto em lei. É um instrumento importante de planejamento e de gestão, devendo ser construído com a participação efetiva dos diferentes constituintes do meio acadêmico: servidores (docentes e técnicos), discentes e representantes da comunidade.

O PDI é essencial para o credenciamento ou o recredenciamento das instituições de ensino junto ao MEC, bem como para que a instituição obtenha autorização para ofertar cursos de graduação e de pós-graduação. Nele devem ser explicitados, dentre outros aspectos, a missão, os objetivos e as metas da instituição, o projeto pedagógico e sua organização didático-pedagógica, o cronograma de implantação e desenvolvimento de cada curso, a oferta de cursos e programas de pós-graduação, o perfil do corpo docente e dos tutores que atuam na modalidade de educação à distância, sua organização administrativa e suas políticas de gestão, projeto de acervo acadêmico em meio digital, sua infraestrutura física e instalações acadêmicas, demonstrativo de sustentabilidade financeira e as especificações sobre a oferta de educação à distância.

Assim, fica evidenciada a importância do PDI para uma série de aspectos que se relacionam com o ensino, com a pesquisa e com a extensão nas regiões em que a instituição atua. O instrumento tem validade legal de cinco anos, devendo ser sempre revisto e adaptado à realizada ao final de sua vigência.

Você também aprendeu sobre os processos decisórios e as tomadas de decisões em uma instituição. Basicamente, qualquer organização é um sistema complexo de decisões, onde seus integrantes de diferentes posições hierárquicas continuamente fazem escolhas, racionalmente ou não. Assim, o processo decisório está presente em qualquer organização, seja ela uma empresa ou uma instituição de ensino.

De uma forma simplificada e objetiva, tomar uma decisão é o processo em que o responsável (tomador de decisão) reconhece e diagnostica um problema, avalia o conjunto de alternativas possíveis para a solução, escolhe a melhor delas baseado em uma série de informações e exigências e a coloca em prática, de acordo com os recursos disponíveis e as limitações impostas, sempre avaliando os resultados de forma a alcançar da maneira mais eficiente os objetivos propostos.

É importante que o tomador de decisão utilize diferentes ferramentas e técnicas que o municiem com o maior número possível de variáveis relevantes na situação. Entretanto, é necessário também que ele reconheça a limitação do processo e compreenda que nunca conhecerá todos os aspectos relevantes.

Finalmente, cabe ainda ressaltar que o processo todo é altamente dependente da subjetividade das escolhas individuais e, portanto, tomadores de decisão diferentes conduzem de formas distintas a solução de problemas idênticos, mesmo que os objetivos também sejam os mesmos.

Nos vemos na próxima semana!

Objetivos

Na quarta semana você conhecerá o papel da avaliação institucional e a gestão escolar

4.1 Avaliação Institucional

Nas últimas década a avaliação educacional vem sendo discutida no Brasil sob o ponto de vista do Estado, da comunidade acadêmica e das diferentes instâncias da sociedade civil e sindical [38, 39]. No entanto, a avaliação institucional remete à chegada ao Brasil da família real portuguesa, quando os primeiros cursos superiores foram criados. No entanto, aquela avaliação se limitava a verificar a similaridade entre os moldes portugueses e o que se praticava no país. Em função das severas limitações coloniais, a avaliação se dava de forma bastante precária e sem um real efeito prático [38].

Em relação ao século XX, embora já houvesse a previsão das avaliações institucionais para o ensino superior na lei 4.024/61 de 1961, a primeira Lei de Diretrizes e Bases (LDB) [17] da educação nacional, o início de um processo mais estruturado e sistemático data da reforma universitária de 1968. De forma ainda mais tardia, as normas da avaliação somente foram regulamentadas na década de 1990, impulsionadas pela anistia de exilados políticos na década anterior, quando muitas personalidades retornaram ao país e retomaram as discussões que tiveram que ser abandonadas em função do exílio [38, 39].

Fruto de um enriquecimento cultural e social proporcionado pelas anistias, as discussões e construções sociais envolvendo intelectuais de diferentes setores contribuíram para a elaboração pelo MEC em 1993 de um programa amplo de avaliação do ensino superior, o **PAIUB (Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras)**. Buscava-se consolidar como uma ferramenta para o planejamento, a gestão e o aprimoramento da educação superior, por meio de um processo contínuo de enriquecimento do desempenho acadêmico e de prestação de contas das universidades junto à sociedade. A avaliação deveria focar no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão e estava construída sob uma perspectiva formativa, o que possibilitava autonomia nas tomadas de decisões nas instituições públicas [38, 39].

No entanto, o PAIUB foi utilizado poucas vezes e teve vida curta. Em sua substituição foi instituído o **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)** pela Lei N° 10.861/2004 [26] e regulamentado pela Portaria MEC N° 2.051/2004 [40], com o objetivo de garantir nacionalmente um processo de avaliação das instituições de educação superior (IES), de seus cursos de graduação e também do desempenho acadêmico de seus estudantes. O Sistema Nacional avalia todas as perspectivas relativas a esses três pilares, em especial o

ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos estudantes, a gestão institucional, a qualificação do corpo docente e as instalações da instituição [41].

É atribuída à **Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES)**, órgão colegiado que coordena e supervisiona o SINAES, a incumbência de estabelecer as diretrizes, os critérios e as estratégias para o sistema de avaliação.

O texto da lei nº 10.861/2004 no seu § 1º do art. 1º estabelece que “o SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional”.

Segundo o *site* do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Filho) [41], o SINAES possui uma série de **instrumentos complementares**, a saber: **autoavaliação, avaliação externa, o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), a avaliação dos cursos de graduação, além dos instrumentos de informação como o censo e o cadastro de cursos e instituições**. Esses instrumentos permitem que sejam atribuídos conceitos em uma escala com cinco níveis a cada uma das dimensões avaliadas. O processo de avaliação é coordenado e supervisionado pelo CONAES, enquanto a operacionalização fica a cargo do INEP. O MEC publica e disponibiliza os resultados das avaliações das instituições de ensino superior e de seus cursos.

Os resultados obtidos com o SINAES devem orientar as instituições de ensino com relação à sua efetividade acadêmica, institucional e social, orientar os órgãos governamentais com relação às políticas públicas e também nortear os estudantes e os pais de alunos com relação à realidade dos cursos e das instituições [41].

4.2 Os Instrumentos Complementares de Avaliação

A avaliação institucional é dividida em duas categorias [42]: avaliação externa e interna, ou autoavaliação. As avaliações, tanto interna quanto externa, regulamentadas pelo SINAES consideram dez dimensões amplas, a saber [43]:

- I) a missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- II) as políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão;
- III) a responsabilidade social da IES;
- IV) a comunicação com a sociedade;
- V) as políticas de pessoal e as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo;
- VI) a organização e a gestão da IES;
- VII) a infraestrutura física;

- VII) o planejamento e a avaliação;
- VIII) as políticas de assistência estudantil e
- IX) a sustentabilidade financeira.



Atenção: É importante ter clareza e compreensão de quais são as dimensões envolvidas na avaliação institucional, bem como contribuir para buscar resultados satisfatórios em cada uma delas



Atividade 4.1: Acesse o “1º Fórum Obrigatório da Semana” e publique ideias sobre como contribuir para a melhora da terceira dimensão do SINAES em uma instituição de educação profissional e tecnológica: a responsabilidade social. Alternativamente, você pode enriquecer o debate contribuindo com a publicação de um colega.

A avaliação externa é feita por comissões designadas pelo INEP e utiliza como referência de qualidade para a educação superior os padrões determinados pelos instrumentos estabelecidos de avaliação, guiada por uma visão multidimensional e pelos relatórios das autoavaliações, de forma a integrar uma natureza formativa e de regulação em uma perspectiva ampla. Os membros das comissões devem pertencer à comunidade acadêmica e científica, porém devem ser de instituições diferentes daquela que está sendo avaliada, além de compreender amplamente a estrutura organizacional das instituições de ensino e terem capacidades reconhecidas em suas áreas de atuação [42, 43].

Já a autoavaliação é um processo que ocorre localmente, sendo orientada pelas Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior e pelas Orientações Gerais para o Roteiro da Autoavaliação das Instituições, aprovadas pelo CONAES em 2004. A autoavaliação constitui uma etapa importante e obrigatória do processo de avaliação das IES. De acordo com a portaria de regulamentação (Portaria MEC Nº 2.051/2004) a autoavaliação deve ser conduzida pela **CPA (Comissão Própria de Avaliação)** e deve ocorrer anualmente, sendo necessária a participação de todos os seguimentos da comunidade acadêmica (docente, discente e técnico-administrativo) e também de representantes da sociedade civil organizada da região de atuação da instituição. Além disso, como uma forma de garantir uma participação significativa de todos os agentes, veta a configuração de maioria absoluta por parte de qualquer um dos seguimentos.



Dica do professor: Para saber mais sobre a Comissão Própria de Avaliação do IFMG, acesse a página correspondente ([link](#)). Na página há informações sobre a comissão, as portarias de nomeação dos membros da comissão central (reitoria) e das comissões locais (uma por campus), os relatórios anuais, as atas de reuniões, os documentos que regulamentam a CPA, os relatórios anuais e outras informações relevantes.

Cada instituição deverá conduzir sua autoavaliação de forma a se obter um estudo reflexivo segundo um modelo proposto nacionalmente, mas que leve em consideração indicadores específicos em âmbito local. O relatório da CPA deverá conter análises qualitativas e objetivas e também ações de cunho administrativo, político, pedagógico e técnico-científico. Ainda, deverá permitir a identificação das ações e dos mecanismos indispensáveis para o aprimoramento da instituição, identificando seus acertos (potencialidades) e erros (fragilidades) [43].

É preciso salientar as vantagens de um processo de autoavaliação, como a considerável qualidade dos dados, uma vez que são coletados por atores diretos, de forma voluntária e comprometida com a instituição; o alto grau de conhecimento do corpo docente, discente e técnico-administrativo, que fazem de fato parte do processo e não são apenas agentes passivos; a maior capacidade dos envolvidos para escolher e interpretar as informações mais pertinentes, uma vez que são conhecedores da realidade em que essas informações surgem e a grande potencialidade para a melhora institucional, já que avaliação se realiza em meio à comunidade [44].

O processo de avaliação dos cursos superiores no Brasil, conduzido pelo INEP, gera indicadores e informações que guiam o processo regulatório coordenado pelo MEC, além de disponibilizar dados relevantes sobre a qualidade do ensino superior à sociedade. No que diz respeito à avaliação dos curso de graduação, o SINAES considera as seguintes três dimensões [43]:

- I) a organização didático-pedagógica;
- II) o perfil do corpo docente e
- III) as instalações físicas.

Como uma imposição do SINAES, os cursos devem ser avaliados periodicamente, passando por três tipos de avaliação. A saber, as avaliações são para: **autorização; reconhecimento e renovação de reconhecimento** [45]. I) **A avaliação para autorização** é feita durante dois dias por dois avaliadores sorteados do **Banco Nacional de Avaliadores (BASis)** e acontece quando a instituição solicita autorização junto ao MEC para a abertura de um curso. Os parâmetros de avaliação são regulamentados pelo instrumento de avaliação *in loco*. II) A instituição deve solicitar a **avaliação de reconhecimento** quando a primeira turma de um curso novo inicia a segunda metade do curso. Essa segunda avaliação também é feita em dois

dias por dois avaliadores sorteados da BASis, visando verificar o cumprimento do projeto que foi apresentado na avaliação de autorização. O processo é guiado por um instrumento próprio e avalia a organização didático-pedagógica, os corpos docente, discente e técnico-administrativo e as instalações físicas. III) Por fim, o SINAES exige que a **avaliação para renovação de reconhecimento** aconteça a cada três anos. O INEP calcula o **Conceito Preliminar de Curso** (CPC) e aqueles cursos que possuem CPC igual a 1 ou 2 (em uma escala de 1 a 5) deverão ser avaliados localmente por dois avaliadores do BASis durante dois dias. Também deverão ser avaliados *in loco* os cursos que não realizam o **Exame Nacional de Desempenho de Estudantes** (ENADE). Os cursos com CPC maior ou igual a 3 podem optar por não receber a visita dos avaliadores, transformando assim o CPC em um conceito permanente. Segundo a avaliação, cursos com conceito permanente igual a 3 atendem os critérios de qualidade para funcionarem, enquanto os cursos com conceito 5 são tidos como de excelência e referência [45, 46].

Já o **ENADE** avalia periodicamente o desempenho dos estudantes que estejam cursando o último ano de curso. O exame avalia a performance com relação aos conteúdos programáticos exigidos pelas diretrizes curriculares, o nível de competências e habilidades necessárias para a formação plena e o grau de atualização dos concluintes com relação à realidade nacional e internacional [47].

O **Censo da Educação Superior** é realizado anualmente pelo INEP, constituindo um instrumento que contém muitas informações que oferecem elementos de reflexão para a comunidade acadêmica, para os órgãos reguladores e também para a comunidade de forma geral. Oferece informações sobre as instituições, os cursos de graduação presencial ou a distância, cursos sequenciais, vagas ofertadas, matrículas, número de ingressantes e de concluintes, além de informações sobre os docentes. Os dados são adquiridos por meio de preenchimento de questionário (por parte das instituições) e também via importação de dados do sistema e-MEC [48].

Por fim, o **Cadastro de Cursos e Instituições** constitui um conjunto de informações públicas para orientar pais, estudantes e a sociedade sobre a qualidade de cursos e instituições. Tanto o Censo quanto o Cadastro de Cursos e Instituições auxiliam no processo de avaliação institucional, interno e externo [43].

4.3 Considerações Finais Sobre Avaliação

Se por um lado o processo de avaliação é necessário e importante para a busca de conhecimento e de um aprimoramento contínuo das instituições, por outro lado há que se chamar a atenção que pode levar também a alguns problemas, como por exemplo a avaliação unicamente para fins de ranqueamento e regulação.

Segundo Bernardes e Rothen [39], a avaliação das instituições de ensino superior no Brasil tem um caráter claramente regulatório e controlador, uma vez que os instrumentos utilizados medem de forma quantitativa a eficiência daquilo que é produzido nas instituições. Essa

característica leva a uma competição em busca de melhores resultados para garantir financiamentos. Ainda de acordo com os autores, é possível encontrar caminhos dentro dessa avaliação regulatória e controladora para buscar ações sob uma perspectiva emancipatória, desde que os envolvidos busquem de uma forma autônoma e consciente um ressignificado para a avaliação.

Uma avaliação emancipatória é aquela em que é feita uma análise, uma descrição e uma crítica de uma certa realidade, educacional ou social, com o intuito de mudá-la para melhor. O interesse político-pedagógico é o de emancipar, buscando despertar a crítica para libertar os indivíduos de certos condicionamentos [49]. O compromisso dessa avaliação é fazer com que as pessoas envolvidas ajam em conformidade com as situações e gerem suas próprias propostas de ação, de forma direta ou indireta.

De acordo com Bernardes e Rothen (2016), a avaliação emancipatória é um processo demorado e difícil para os envolvidos. Ela exige o diálogo, a troca de informações e a negociação para que ocorra a crítica da realidade que leve os indivíduos a criarem consciência de suas construções coletivas. Ao passo que o envolvimento e a participação são fortalecidos, os indivíduos aguçam a responsabilidade, a autonomia e o envolvimento no planejamento da avaliação. Dessa forma, não ficam presos pelo senso comum e não se detêm a dogmas. Buscam alternativas e repensam estratégias com o intuito de sobrepujar os desafios e problemas encontrados.

Finalmente, é necessário destacar que a avaliação institucional não deve ser encarada apenas como um processo obrigatório imposto pelos órgãos reguladores da educação. Ao contrário, há que se salientar que ela é uma poderosa ferramenta a ser empregada pelo gestor, uma vez que apresenta um quadro detalhado sobre o desempenho e a qualidade institucional, apontando as fragilidades e as potencialidades da instituição. Assim, a avaliação se apresenta como um fator chave para orientar as tomadas de decisão [50].

4.4 Gestão Escolar

A ideia de gestão escolar no contexto da educação tem sua origem na década de 1980, período de redemocratização da política nacional. Tem sua gênese no conceito de administração escolar, o que significa de uma forma simplificada a utilização consciente de recursos para a obtenção de fins e resultados aplicados na escola [51].

Naquela época acontecia uma crítica intensiva à visão conservadora e autoritária na administração escolar, com o intuito de buscar o seu envolvimento com a democratização do ensino, dos espaços escolares e também o seu compromisso com uma efetiva transformação social [52].

A gestão escolar é uma área de atuação profissional dentro da educação responsável por variadas ações como estabelecer prioridades, planejar, organizar e liderar ações, orientar e apaziguar conflitos, mediar situações tanto administrativamente quanto pedagogicamente,

além de coordenar, monitorar e avaliar os processos importantes para levar à efetividade das atividades educacionais, culminando com a promoção da aprendizagem e a devida formação dos estudantes [53]. No contexto específico dos Institutos Federais, cabe ainda à equipe gestora alinhar a instituição com o intuito de cumprir a sua função social, levando em consideração as funções sociopolíticas e pedagógicas [54].

Embora estejam relacionados, gestão escolar e gestão educacional são dois conceitos distintos. A **gestão escolar** se refere à gestão das escolas e unidades educacionais, enquanto a **gestão educacional** diz respeito à gestão dos sistemas educacionais em todos os níveis de ensino. Gestão escolar nos remete aos limites dos estabelecimentos de ensino, ao passo que a gestão educacional se relaciona com as ações governamentais e com as políticas públicas para a educação [53, 55, 56]. Dito de uma outra forma, a gestão escolar se encontra na esfera “micro”, enquanto a gestão educacional se localiza na esfera “macro”.

A primeira das leis de educação a dar destaque à gestão escolar foi a [Lei de Diretrizes e Bases \(LDB\)](#) de 1996 [17], que atribuiu várias responsabilidades às unidades de ensino e deu destaque à escola como um novo eixo da política educacional. De acordo com a LDB, a atribuição primordial da escola é elaborar e executar uma proposta pedagógica que sirva de norte para a sua efetiva gestão. A lei confere tamanho destaque à proposta pedagógica pois é ela quem determina a direção que a instituição e seus atores buscam.

É uma incumbência da escola gerir tanto o seu patrimônio imaterial quanto o material. Seu **patrimônio imaterial** diz respeito às pessoas, à cultura e às ideias geradas em seu ambiente. Já o **patrimônio material** envolve os prédios e as instalações, os laboratórios, os diversos equipamentos, os materiais didáticos e educativos, a mobília e os demais componentes da parte física da instituição. Além de todas essas dimensões, e acima de qualquer outra atribuição, está a responsabilidade de zelar pelo ensino e pela aprendizagem, que é a razão de existência da escola [55].

De acordo com o princípio da gestão democrática, não só o diretor ou a equipe gestora devem ser responsáveis pela gestão. O processo deve envolver também a participação de forma ativa de todo o corpo docente e dos diferentes atores da comunidade escolar com o objetivo de garantir o maior nível de qualidade possível para todos os alunos.

Para efeitos práticos a gestão escolar pode ser dividida em duas áreas: **área de organização** e **área de implementação**. A área de organização conta com quatro dimensões: I) **fundamentos e princípios de educação e de gestão escolar**; II) **planejamento e organização do trabalho escolar**; III) **avaliação institucional e monitoramento de processos** e IV) **gestão de resultados educacionais**. Já a área de implementação é composta por seis dimensões: V) **gestão participativa e democrática**; VI) **gestão de pessoas**; VII) **gestão pedagógica**; VIII) **gestão administrativa**; IX) **gestão da cultura escolar** e X) **gestão do cotidiano escolar** [56].

Essas dimensões são sempre inter-relacionadas e também interdependentes, em maior ou menor intensidade, a depender da situação. A aplicação de cada uma delas compõe um

processo dinâmico e interativo, tendo cada uma seu destaque no quadro geral da gestão escolar. A engrenagem completa deve funcionar de forma a criar condições propícias para que os docentes possam de forma segura, criativa e arrojada realizar seus trabalhos pedagógicos com os estudantes em sala de aula [57] e [58].



Dica do professor: Para aqueles que têm interesse em se aprofundar no tema gestão escolar, sugiro a leitura do livro de Heloísa Lück (LÜCK, H. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. 1ª ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2009).

4.5 A área de Organização da Gestão Escolar e Suas Quatro Dimensões

De acordo com Lück (2008), a área de organização envolve as dimensões que se relacionam diretamente com a preparação, a organização, o provimento de recursos, a sistematização e a realimentação do trabalho e ser desenvolvido. É dentro dessa área que se busca disponibilizar uma estrutura básica importante para a implementação da gestão escolar e também dos objetivos educacionais. As dimensões da área, apesar de não promoverem os resultados almejados, são essenciais para que as dimensões da área de implementação os alcancem de forma mais efetiva.

Essas dimensões envolvem desde a fundamentação legal da educação até a gestão dos resultados das ações promovidas, passando pela gestão educacional, pelo planejamento e pelo monitoramento de ações em curso. Elas buscam garantir um ambiente sólido e propício para que as demais dimensões educacionais possam ser desenvolvidas com ênfase na promoção da plena formação e aprendizagem dos estudantes [56].

A gestão de uma instituição educacional deve ser constituída como um espaço de dignidade, respeito e, acima de tudo, como um espaço que se apoie em valores éticos para a formação de identidades [54]. Além disso, é necessário que o diretor (ou a equipe gestora) possuam um considerável conhecimento teórico e prático, além de aguçadas capacidades conceituais sobre educação e gestão para guiar o trabalho educacional e enfrentar os mais diferentes desafios à frente da instituição. Para Lück (2009, p. 17):

A superação de tais desafios torna-se possível pelo recurso de competências específicas, de acordo com as dimensões de gestão envolvidas, mas, sobretudo, em qualquer caso e situação, demanda do diretor capacidade conceitual sobre a educação; a gestão escolar e seu trabalho, mediante visão de conjunto e perspectiva aberta e sólida sobre a natureza da educação; o papel educacional da escola e dos profissionais que nela atuam; a natureza e as demandas educacionais dos alunos; a relação da escola

com a comunidade, dentre outros aspectos, incluindo, por certo, uma fundamentação sobre as dimensões de gestão escolar.

Assim, o gestor (ou equipe gestora) deve ser capaz de articular suas habilidades de gestão em consonância com as especificidades e desafios educacionais impostos pelo complexo ambiente escolar.

A mais básica das dimensões diz respeito ao planejamento e à organização do trabalho escolar. Constitui uma etapa essencial, além de ser a primeira fase da gestão. De acordo com Lück (2009, p. 38) “[...] sem planejamento não há a possibilidade de promover os vários desdobramentos da gestão escolar, de forma articulada”.

É nessa dimensão que devem ser pensados e construídos todos os documentos legais da instituição e que nortearão seus passos. A construção deve ser amparada em rígidas concepções teóricas com o intuito de minimizar as resistências que sempre aparecem com relação a novas práticas educacionais. Os docentes devem sentir-se atraídos pela proposta para que adquiram uma postura consciente e responsável [56].

O monitoramento e a avaliação constituem uma dimensão essencial de gestão em educação, pois providenciam uma forma de mapear fragilidades e competências dentro daquilo que está sendo colocado em prática, permitindo a reflexão sobre a forma de execução e a efetividade das ações desenvolvidas. Entretanto, a utilização dessa dimensão nas instituições gera reações adversas e de resistência por parte dos atores educacionais. Em geral são atribuídos significados errôneos aos termos, o que explica a aversão. O monitoramento é negativamente encarado como um instrumento controlador e limitador, ao passo que a avaliação é vista como um método de encontrar erros e gerar reprovações ou punições. Lück (2009) afirma que esse entendimento está mais relacionado ao modo como a avaliação é desenvolvida nas escolas do que com o seu verdadeiro significado pedagógico.

A última dimensão da área de gestão escolar é a gestão de resultados educacionais. Não importa o quão eficientes sejam as engrenagens do processo de gestão, elas terão pouco ou nenhum valor se não contribuírem de forma efetiva para um ganho de aprendizagem dos estudantes.

A gestão de resultados envolve processos e práticas que buscam potencializar os resultados de desempenho da escola com relação ao rendimento, à frequência e à proficiência dos seus alunos. Podem ser destacados como indicadores de qualidade educacionais: a contínua análise e melhoria do projeto pedagógico da escola; a análise, a divulgação e a implementação de resultados obtidos; o conhecimento do grau de satisfação da comunidade com relação à ação de sua equipe gestora e a transparência dos resultados [56].

Em última instância, a gestão de resultados é um desdobramento de monitoramento e avaliação, com um foco nos resultados de desempenho da escola. Entretanto, essa dimensão não parece receber a merecida atenção por parte das instituições de ensino. De acordo com Lück (2009, p. 54) “[...] não parece estar recebendo a devida atenção pelas escolas, que

consideram as estatísticas educacionais uma questão burocrática, de interesse de sistemas de ensino e de pouca importância para a escola [...]”.

4.6 A Área de Implementação da Gestão Escolar e Suas Seis Dimensões

As dimensões compreendidas pela área de implementação são aquelas capazes de levar de forma direta a mudanças e transformações do contexto escolar. Elas visam promover o aprimoramento das práticas educacionais, de forma a ampliar seu alcance. Envolve a gestão participativa e democrática, as gestões de pessoas, pedagógica, administrativa, da cultura e do cotidiano escolar e, assim como as dimensões da área de organização, buscam a promoção da aprendizagem e a formação dos alunos [56].

A primeira dimensão dessa área é a gestão democrática e participativa. Como o assunto já foi largamente debatido na segunda semana de curso, ele não será retomado nesse momento. Recomenda-se relembrar seus conceitos básicos.

A próxima dimensão é a gestão de pessoas. Sendo a educação uma construção humana, a eficiência escolar em produzir um ensino de qualidade é fortemente dependente do grau de envolvimento e de competência dos atores. Para Lück (2009, p. 82) [56]:

A Educação é processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação de pessoas. Isso porque são as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento.

Assim, cabe ao gestor ou à equipe gestora zelar pelos diferentes aspectos pessoais envolvidos em sua equipe educacional. Podem ser destacados como elementos fundamentais da gestão de pessoas: motivação e promoção de espírito comprometido com o trabalho educacional; formação de espírito e trabalho em equipe; manutenção de comunicação e diálogo contínuos e abertos; inter-relações pessoais pautadas por caráter humano e educacional; treinamento em atividade voltado para a criação de um ambiente pautado na aprendizagem continuada e o desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação [56].

A gestão pedagógica é um processo de articulação entre diferentes concepções, estratégias, metodologias e conteúdos com o objetivo de se buscar cumprir o principal papel da escola, que é o de garantir a plena aprendizagem e formação de seus alunos, por meio da organização, coordenação, liderança e mediação das etapas que apontam para tal o objetivo. No entanto, esse papel só pode ser cumprido se cada um dos profissionais que trabalham na escola internalizarem essa ideia e assumirem suas reais atribuições com efetividade. É a mais

importante das gestões educacionais, sendo apoiada e sustentada pelas demais. Segundo Lück (2009, p. 95):

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos [...] Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

A gestão administrativa se ocupou historicamente de recursos físicos, financeiros e humanos das instituições, gerando as maiores demandas para o diretor em um contexto de uma escola conservadora e positivista. Os processos educacionais eram encarados de forma fragmentada e acreditava-se que, garantindo os recursos necessários, o diretor garantiria naturalmente um fluxo satisfatório nos assuntos relacionados ao ensino e à aprendizagem. Entretanto, houve uma mudança comportamental e de paradigmas nos empreendimentos humanos e, conseqüentemente, na escola, o que ampliou a visão inicialmente limitada da administração em si para um conceito de gestão abrangente e interativa [58]. Essa mudança reposiciona a administração a uma posição subsidiária das ações educacionais, no contexto de outras dimensões. Segundo Lück (2009, p. 106):

A passagem de uma ótica fragmentada da educação, para uma ótica organizada pela visão de conjunto, tem implicações de grande repercussão sobre a gestão da escola, demandando a contínua articulação entre o modo de pensar e de fazer o trabalho educacional e a necessidade de promoção de articulações e interações, análise conjunta dos diferentes aspectos da realidade, análise do relacionamento entre os objetivos específicos de cada área d[E34]e atuação, com os objetivos gerais da educação e do projeto pedagógico escolar e a associação desses objetivos com o uso educacional de espaços, bens materiais e físicos e recursos financeiros, voltados para a sua realização. Nesse sentido, há uma mudança de significado dos recursos, que passam a valer não por sua existência na escola, mas pelo uso que se faz deles no processo educacional[...].

Em um sentido bastante amplo e em sua própria essência, uma instituição de ensino é uma realidade construída socialmente por meio das representações que seus membros fazem dela. A escola é uma organização social sustentada pelas interações entre as pessoas, interações essas que são mediadas pelas suas crenças, valores e culturas [58]. É uma instituição dinâmica e vibrante, onde as crenças, valores e culturas determinam o modo de ser e de fazer, ou seja,

determinam a cultura organizacional da escola [59]. A penúltima dimensão diz respeito à gestão dessa cultura escolar.

Segundo Lück (2009, p. 116) “O conceito de cultura organizacional se refere, pois, às práticas regulares e habituais da escola, à sua personalidade coletivamente construída e amalgamada, a partir do modo como as pessoas, em conjunto, pensam sobre a escola como um todo; sobre o papel que a escola representa em sua comunidade e na sociedade em geral; sobre o papel individual e coletivo das atuações de seus participantes. Também se refere aos valores que expressam e traduzem em seus discursos comuns, em suas ações cotidianas e em sua comunicação e relacionamento interpessoal regularmente estabelecidos.”

Em função desse processo social e cultural de formação das instituições, não há uma escola igual à outra. Por mais que todas possam apoiar seus discursos formais nos mesmos fundamentos educacionais e serem guiadas pela mesma legislação, cada escola tem uma “personalidade” diferente [56].

Finalmente, a última dimensão é a gestão do cotidiano escolar. Segundo Galvão (2004, p. 28) o cotidiano escolar representa:

[...] o conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia a dia de uma instituição de educação, episódios rotineiros e triviais que, ignorando por vezes os planejamentos, constituem a substância na qual se inserem crianças ou jovens em processo de formação. [...] é na vida cotidiana que atuam os profissionais e que se dão as interações entre os diversos atores que participam direta ou indiretamente do processo de educação.

O conceito de cotidiano escolar revela a realidade da escola como ela de fato é e se apresenta como um elemento importante das ações educacionais. Compreender como se desenvolvem as relações no dia a dia é uma condição imprescindível para se alcançar aquilo que efetivamente culminará com um ambiente educacional saudável e que poderá levar à efetiva aprendizagem e formação dos alunos. De uma forma bastante direta, não se melhora uma escola simplesmente melhorando seu projeto político-pedagógico, suas regras e regulamentações, seu espaço físico, seus planos de ações, suas normas ou seu corpo docente, por exemplo. Políticas educacionais que tentaram essas mudanças de forma pontual ou em conjunto têm se mostrado ineficientes pois, embora se alterem o posicionamento e o discurso oficiais da instituição, sem modificações nas práticas diárias a conjuntura da escola é mantida [56, 60].

Na busca por uma maior qualidade de ensino, cabe ao gestor analisar as diferentes faces do cotidiano escolar, conhecer seus possíveis desdobramentos e compreender o motivo das práticas se tornarem corriqueiras. Entretanto, essa dimensão ainda é relativamente desconhecida e desvalorizada. É normal que instituições busquem estratégias e alternativas para a melhoria do ensino desconsiderando completamente o cotidiano escolar [56].



Atividade 4.2: Acesse o “2º Fórum Obrigatório da Semana” e publique ideias sobre como mudanças relativas à dimensão de gestão do cotidiano escolar podem contribuir para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Alternativamente, você pode enriquecer o debate contribuindo com a publicação de um colega.



Atividade 4.3: Após completar os estudos desta semana, acesse a sala virtual e responda ao questionário da Atividade 4.

4.7 É hora da revisão

Na quarta semana de curso foi discutido rapidamente como os processos de avaliação educacional evoluíram até o atual Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O SINAES possui uma série de instrumentos complementares: autoavaliação, avaliação externa, o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), a avaliação dos cursos de graduação, além dos instrumentos de informação como o censo e o cadastro de cursos e instituições.

Uma avaliação institucional pode ser dividida em duas categorias: avaliação externa e avaliação interna (ou autoavaliação). Ambas as categorias envolvem dez dimensões amplas: I) a missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); II) as políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão; III) a responsabilidade social da IES; IV) a comunicação com a sociedade; V) as políticas de pessoal e as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo; VI) a organização e a gestão da IES; VII) a infraestrutura física; VIII) o planejamento e a avaliação; VIII) as políticas de assistência estudantil e IX) a sustentabilidade financeira.

A avaliação externa é realizada por comissões designadas pelo INEP, enquanto a autoavaliação é um processo que ocorre na própria instituição, sendo conduzida pela CPA e deve: I) acontecer anualmente; II) contar com a participação de todos os seguimentos da comunidade acadêmica (docente, discente e técnico-administrativo) e da sociedade civil organizada e III) não ser caracterizada pela maioria absoluta de qualquer um dos seguimentos.

Há três tipos de avaliações periódicas para os cursos de graduação que lhes conferem autorização para abertura, reconhecimento de qualificações e renovação de reconhecimento. Cursos com conceito permanente igual ou superior a 3 atendem os critérios de qualidade para

funcionarem, enquanto aqueles com conceito 5 são considerados cursos de excelência e de referência.

No que diz respeito à aprendizagem, o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) avalia periodicamente o desempenho de formandos com relação aos conteúdos programáticos, ao nível de competências e habilidades e ao grau de atualização com relação à realidade nacional e internacional.

Por fim, o Censo da Educação Superior e o Cadastro de Cursos e Instituições são dois instrumentos que reúnem informações públicas sobre diferentes aspectos institucionais e dos cursos. Servem para orientar a comunidade acadêmica, os órgãos reguladores, a sociedade, pais e estudantes.

O processo de avaliação é importante para o conhecimento e o aprimoramento das instituições. No entanto, o caráter regulatório e controlador assumido no Brasil pode levar também a alguns problemas como a avaliação unicamente para fins de ranqueamento e regulação. Nesse sentido, é recomendável que se busque uma avaliação emancipatória em que é feita uma análise, uma descrição e uma crítica de uma certa realidade com o intuito de modificá-la para melhor.

Você também aprendeu na última semana do curso sobre a gestão escolar, responsável por diferentes ações como definir prioridades, programar, estruturar e liderar ações, mediar conflitos, conduzir situações tanto administrativamente quanto pedagogicamente, além de coordenar, monitorar e avaliar os processos importantes para levar à efetividade das atividades educacionais.

Ainda que relacionados, gestão escolar e gestão educacional são dois conceitos distintos. A gestão escolar se refere à gestão das escolas e unidades educacionais, enquanto a gestão educacional diz respeito à gestão dos sistemas educacionais em todos os níveis de ensino.

A gestão escolar é dividida em área de organização e área de implementação. A área de organização se preocupa diretamente com a preparação, a organização, o provimento de recursos, a sistematização e a realimentação do trabalho e ser desenvolvido, sendo dividida em quatro dimensões: I) fundamentos e princípios de educação e de gestão escolar; II) planejamento e organização do trabalho escolar; III) avaliação institucional e monitoramento de processos e IV) gestão de resultados educacionais. Já a área de implementação é aquela capaz de levar a mudanças e transformações do contexto escolar, visando aprimorar as práticas educacionais e ampliar seu alcance, sendo composta por seis dimensões: V) gestão participativa e democrática; VI) gestão de pessoas; VII) gestão pedagógica; VIII) gestão administrativa; IX) gestão da cultura escolar e X) gestão do cotidiano escolar.

As duas áreas e suas dez dimensões são sempre inter-relacionadas e interdependentes, em diferentes medidas e a depender do contexto. Suas aplicações constituem um processo dinâmico e interativo que deve funcionar de forma a criar condições adequadas para que os docentes possam realizar seus trabalhos pedagógicos com os estudantes em sala de aula de forma efetiva.

De acordo com vários autores, a dimensão pedagógica é a mais importante dentre todas as dimensões da gestão escolar, pois é ela quem está mais intimamente relacionada com o principal papel da escola, que é o de garantir a plena aprendizagem e formação de seus alunos. No entanto, essa dimensão sozinha não tem a menor eficiência caso as outras dimensões do processo sejam executadas de forma ineficiente ou incompleta.

Nos vemos na sala dos professores!

- [1] BRASIL. Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm>. Acesso em: 15 de jun. de 2019.
- [2] BRASIL. Linha do Tempo. Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/linha.pdf>>. Acesso em: 02 de jun. de 2019.
- [3] BRASIL. Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. MEC. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br>>. Acesso em: 31 de mai. de 2019.
- [4] BRASIL. Nossas Unidades. Instituto Federal de Minas Gerais. Disponível em: <<https://www2.ifmg.edu.br/portal/sobre-o-ifmg/nossas-unidades>>. Acesso em: 31 de mai. de 2019.
- [5] BRASIL. Portaria n. 1.291 de 30 de dezembro de 2013. Estabelece diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e define parâmetros e normas para a sua expansão. MEC, 2013. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=32151>>. Acesso em: 15 de jun. de 2019.
- [6] BRASIL. Portaria n. 393 de 10 de maio de 2016. Altera Portaria MEC nº 1.291, de 30 de dezembro de 2013, que estabelece diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e define parâmetros e normas para a sua expansão. MEC, 2013. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=32151>>. Acesso em: 15 de jun. de 2019.
- [7] BRASIL. Polo de Inovação Formiga. Instituto Federal de Minas Gerais. Disponível em: <<https://www.polodeinovacao.ifmg.edu.br>>. Acesso em: 15 de mai. de 2019.
- [8] BRASIL. Estrutura Organizacional. Instituto Federal de Minas Gerais. Disponível em: <<https://www2.ifmg.edu.br/portal/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional>>. Acesso em: 31 de mai. de 2019.
- [9] BRASIL. Decreto-Lei n. 200 de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Casa Civil, 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200compilado.htm>. Acesso em: 10 de jun. de 2019.
- [10] ANJOS, M. B.; RÔÇAS, G. (org.). As políticas públicas e o papel social dos Institutos Federais de Educação, Ciências e Tecnologia. Natal: IFRN, 2017.

[11] BRASIL. Sistema Eletrônico de Informações. Ministério da Economia. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/sei>>. Acesso em: 03 de set. de 2019.

[12] BRASIL. SUAP no IFMG. Instituto Federal de Minas Gerais. Disponível em: <<https://www2.ifmg.edu.br/portal/diretoria-de-desenvolvimento-institucional-ddi/suap-no-ifmg>>. Acesso em: 31 de mai. de 2019.

[13] BRASIL. Acesso a Sistemas. Instituto Federal de Minas Gerais. Disponível em: <<https://www2.ifmg.edu.br/portal/acesso-a-sistemas/pagina-sobre-acesso-sistemas>>. Acesso em: 03 de set. de 2019.

[14] AMBROZEWICS, P. H. L. **Gestão da qualidade na administração pública: histórico, PBQP, Conceitos, Indicadores, Estratégia, Implantação e Auditor.** São Paulo: Atlas, 2015.

[15] CARVALHO, M. M. *et al.* **Gestão da qualidade: teoria e casos.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

[16] BRASIL. Gestão Democrática. Secretaria da Educação. Disponível em: <<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1435>>. Acesso em: 04 de agos. de 2019.

[17] BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 04 de agos. de 2019.

[18] BRASIL. Decreto n. 6.986, de 20 de outubro de 2009. Regulamenta os arts. 11, 12 e 13 da Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, para disciplinar o processo de escolha de dirigentes no âmbito destes Institutos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6986.htm> Acesso em: 04 de agos. de 2019.

[19] DOMINIK, Érik. **A carreira docente EBTT: aspectos específicos e legislação.** Bambuí: Érik Campos Dominik, 2017.

[20] BRASIL. Comissão Interna de Supervisão. Instituto Federal de Minas Gerais. Disponível em: <<https://www2.ifmg.edu.br/portal/progep/comissao-interna-de-supervisao-da-carreira-tae-cis>> Acessado em 15 de agos. de 2019.

[21] BRASIL. Lei n. 12.527/11. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 20 de agos. de 2019.

- [22] BRASIL. Ouvidoria Geral do IFMG. Instituto Federal de Minas Gerais. Disponível em: <<https://www2.ifmg.edu.br/portal/ouvidoria>> Acessado em 10 de agos. de 2019.
- [23] IFMG. Portaria n. 1.695 de 04 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a criação e regulamentação dos procedimentos metodológicos para funcionamento dos Grupos de Trabalho (GT's) no IFMG - Reitoria e Campus. Disponível em: <<http://www3.ifmg.edu.br/downloads/2015dezembro/PORTARIA%20N%C2%BA%201.695-2015%20-%20GTs.pdf>> Acesso em: 01 de agos. de 2019.
- [24] PACHECO, Eliezer. **Fundamentos Político-Pedagógicos dos Institutos Federais: Diretrizes para uma educação profissional e tecnológica transformadora**. Editora IFRN: Natal, 2015.
- [25] SILVA, C. J. R. (org.). **Institutos Federais lei 11.892, de 29/11/2008: comentários e reflexões**. Natal: IFRN, 2009.
- [26] BRASIL. Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Lei de Instituição do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 25 abr. 2019.
- [27] BRASIL. Decreto Nº 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5773impresao.htm>. Acesso em: 25 abr. 2019.
- [28] BRASIL. Decreto Nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm>. Acesso em: 25 abr. 2019.
- [29] FIGUEIREDO, M.; PAZ, T.; JUNQUEIRA, E. Gamificação e educação: um estado da arte das pesquisas realizadas no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO, 4, Anais dos *Workshops*, 2015, p. 1154-1163.
- [30] Rodrigues, S. B. Processo Decisório em Universidades. **Revista de Administração Pública**, v. 19, n.4, p. 60-75, 1985.
- [31] CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [32] GAO, J.; BANSAL, P. Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 2, p. 241-255, 2013.
- [33] BALESTRIN, A. Uma Análise da Contribuição de Herbert Simon para as Teorias Organizacionais. **READ**, ed. 28, v. 8, n. 4, p. 1-17, 2002.

- [34] SIMON, H A. **O comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1970.
- [35] CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- [36] GRABOWSKI, G. **Gestão e Planejamento da Educação Profissional e Tecnológica**. 1. ed. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2014. v. 1. 98p.
- [37] MENDONÇA, C. M. C; GUERRA, L. C. B; SOUZA NETO, M. V.; ARAÚJO, A. G. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 443-468, 2013.
- [38] MARTINS, R. A. A.; MARTINS, R. N.; UCHOA, J. W. M. Avaliação institucional do Ensino Superior: Os avanços propostos pelo SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior). **Revista de Estudos Pedagógicos do Cariri**, v. 1, n. 3, p. 25-35, 2017.
- [39] BERNARDES, J. S.; ROTHEN, J. C. O campo da avaliação da Educação Superior: foco na Comissão Própria de Avaliação. **Meta: Avaliação**, v. 8, n. 23, p. 248-277, 2016.
- [40] BRASIL. Portaria MEC Nº 2.051/2004, de 09 de julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2019.
- [41] BRASIL. SINAES. **INEP**, 2015. Disponível em: <<http://inep.gov.br/sinaes>>. Acesso em: 20 de mai. de 2019.
- [42] BRASIL. Avaliação Institucional. **INEP**, 2015. Disponível em: <<http://inep.gov.br/avaliacao-institucional>>. Acesso em: 20 de mai. de 2019.
- [43] BRASIL. Processo de Avaliação. **INEP**, 2015. Disponível em: <<http://inep.gov.br/processo-de-avaliacao>>. Acesso em: 22 de mai. de 2019.
- [44] QUEIROZ, K. C. A. L. **Eu avalio, tu avalias, nós nos autoavaliamos?: uma experiência proposta pelo SINAES**. Campinas: Autores Associados, 2011, 223 p.
- [45] BRASIL. Avaliação dos Cursos de Graduação. **INEP**, 2015. Disponível em: <<http://inep.gov.br/processo-de-avaliacao>>. Acesso em: 23 de mai. de 2019.
- [46] BRASIL. O que é o Conceito Preliminar de Curso? **MEC**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=13074:o-que-e-o-conceito-preliminar-de-curso>>. Acesso em 29 de mai. de 2019.
- [47] BRASIL. ENADE. **INEP**, 2019. Disponível em: <<http://inep.gov.br/enade>>. Acesso em: 24 de mai. de 2019.
- [48] BRASIL. Censo da Educação Superior. **INEP**, 2015. Disponível em: <<http://inep.gov.br/cento-da-educacao-superior>>. Acesso em: 27 de mai. de 2019.

- [49] SAUL, A. M. **Avaliação emancipatória: desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo**. 2. ed. São Paulo: Cortez e Associados, 1991.
- [50] MABA, E. G.; MARINHO, S. V. A autoavaliação institucional no processo de tomada de decisão em IES: Estudo de caso das Faculdades SENAC/SC. **Avaliação**, v. 17, n. 2, p. 455-480, 2012.
- [51] PARO, V. H. **Administração escolar: Introdução crítica**. 9ª ed. São Paulo: Cortez. 2000.
- [52] FREITAS, D. N. T. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: Uma relação a avaliar. **Educação & Sociedade**, v. 28, n. 99, p. 501-521, 2007.
- [53] MACHADO, C. Avaliação externa e gestão escolar: Reflexões sobre usos dos dados. **Revista @mbienteeducação**, v. 5, n.1, p. 70-82, 2012.
- [54] PEREIRA, M. I. B. **Processo de gestão em transformação: Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia como “arena política”**. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Centro de Educação, Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Recife.
- [55] VIEIRA, S. L. Política(s) e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n.1, p. 53-69, 2007.
- [56] LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 1ª ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.
- [57] BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 02 jun. 2019.
- [58] PORTUGAL, R. J. **Gestão por Resultados na Educação**. Curitiba: SEED, 2001.
- [59] LÜCK, H. **Gestão educacional: Uma questão paradigmática**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- [60] LINS, M. J. S. C. Uma reflexão sobre a educação na dimensão de uma organização cultural. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 29, n. 29, p. 441-454, 2000.
- [61] GALVÃO, I. Cenas do cotidiano escolar: conflito sim, violência não. Petrópolis, Vozes, 2004.



Édio da Costa Júnior concluiu a graduação em Física, bacharelado e licenciatura, pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), entre 2000 e 2003. O Mestrado (2004 a 2006) e o Doutorado (2006 a 2010) foram realizados no curso de Geofísica Espacial do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE). Possui experiência e formação em ensino e pesquisa em Física, com ênfase em física de plasmas espaciais, interações Sol-Terra e processos físicos no meio

interplanetário. Também realiza pesquisas em ensino, em especial ensino de Astronomia e aplicação de metodologias ativas. Atualmente, é professor do Campus Ouro Preto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG onde coordena o curso de Licenciatura em Física e o PIBID (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência) da Física.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3940873823396403>



Elisângela Silva Pinto possui doutorado em Ciências, mestrado em Física pela Universidade Federal de Minas Gerais e Licenciatura em Física pela Universidade Federal de São João del Rei. É professora efetiva do Instituto Federal de Minas Gerais (Campus Ouro Preto) onde já ocupou os cargos de Coordenadora de Inovação e Extensão e Diretora de Inovação, Pesquisa e Extensão. Já coordenou programas de Ensino, como Prodocência, PIBID e Residência Pedagógica. Desenvolve pesquisas na área de Física de Materiais, trabalhando principalmente

com nanomateriais e caracterização de materiais por técnicas de Microscopia de Varredura por Sonda. Também desenvolve pesquisas em Ensino de Física.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7112009720809088>

Feito por (professor-autor)	Data	Revisado por	Data	Versão
Édio da Costa Junior Elisângela Silva Pinto	23/09/2019	Cláudia Rossi	11/10/2019	1