

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA

Priscila Rostirola Ritzel

**GESTÃO DA/NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA:
REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO DO DIRETOR GERAL**

Santa Maria, RS
2023

Priscila Rostirola Ritzel

**GESTÃO DA/NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA:
REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO DO DIRETOR GERAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, Área de Concentração em Área de concentração do CNPq, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Educação Profissional e Tecnológica**.

Orientadora: Prof.^ª Mariglei Severo Maraschin

Santa Maria, RS
2023

Ritzel, Priscila Rostirola
Gestão da/na Educação Profissional e Tecnológica:
Reflexões sobre o Trabalho do Diretor Geral / Priscila
Rostirola Ritzel.- 2023.
183 p.; 30 cm

Orientadora: Mariglei Severo Maraschin
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Colégio Técnico Industrial, Programa de Pós
Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, RS, 2023

1. Educação Profissional Tecnológica-EPT 2. Gestão
da/na EPT 3. Diretor Geral 4. Políticas Públicas 5.
Trabalho Pedagógico na EPT I. Maraschin, Mariglei Severo
II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo
autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca
Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, PRISCILA ROSTIROLA RITZEL, para os devidos fins e sob as penas
da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso
(Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias
objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente
referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi
apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau
acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração
poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras
consequências legais.

Priscila Rostirola Ritzel

GESTÃO DA/NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO DO DIRETOR GERAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, Área de Concentração em Área de concentração do CNPq, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Educação Profissional e Tecnológica**.

Aprovado em 31 de outubro de 2023:

Documento assinado digitalmente



MARIGLEI SEVERO MARASCHIN

Data: 18/12/2023 19:37:41-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Mariglei Severo Maraschin, Dra. (UFSM)

(Presidente/Orientador(a))

Documento assinado digitalmente



FABIO AZAMBUJA MARCAL

Data: 15/12/2023 16:29:41-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Fábio Azambuja Marçal, Dr. (IFFar/RS)

Documento assinado digitalmente



MARCELO FREITAS DA SILVA

Data: 18/12/2023 20:27:47-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Marcelo Freitas da Silva, Dr. (UFSM)

Documento assinado digitalmente



ANDREIA VEDOIN

Data: 19/12/2023 10:42:59-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Andreia Vedoin, Dra. (UFSM)

**Santa Maria,RS
2023**

DEDICATÓRIA

À senhora e senhor da minha vida, Hydeé, avó e Odone Ritzel, pai, (*In memorian*), pelo belíssimo exemplo de vida, respeito ao ser humano, e, principalmente pelo incentivo ao crescimento pessoal e intelectual, pois conhecimento é algo que ninguém pode tirar;

Aos meus amores, esposo Artenio, filha Isabella e mãe Juliana pelo amor e pela compreensão da ausência física durante os estudos.

Aos meus familiares e amigos, que busquem aqui o incentivo para retomar a vida acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, pelo dom da vida e por me conceder sempre, espaços e pessoas maravilhosas pelos trajetos percorridos.

À professora Dr^a. Marilei Severo Maraschin, que sempre acreditou na Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e abraçou a temática de forma integral, em tempo algum mediou esforços para que chegássemos até aqui.

Aos membros da banca examinadora: Prof. Dr. Fábio Azambuja Marçal, Prof^a. Dr^a. Andreia Vedoin e ao Prof. Dr. Marcelo Freitas da Silva pela dedicação, engajamento e tempo destinado à leitura e considerações ao estudo.

Aos colegas do Grupo de Estudos Transformação, assim como aos pertencentes do GT-Grupo de Estudos Educação de Jovens e Adultos e a Gestão e ao Grupo de Pesquisa Kairós que desenvolveram uma estrutura extraordinária ao acesso das necessidades que desenvolvemos no transcorrer do estudo, mas que da maneira ímpar que cada um possui na sua integridade compartilharam força, dedicação e estímulo para que estivesse com segurança a todo o momento da pesquisa no apoio ao coletivo que o grupo propõe. A vocês todo o meu reconhecimento e gratidão!

Aos meus colegas de mestrado PPGEPT/UFSM, pois sem o apoio de vocês minha caminhada seria muito mais difícil. Também, não poderia deixar de agradecer a parceira dos doutorandos do PPGE/UFSM, Shirley Winter e ao Marcos Andriguetto, pois o olhar atento às escritas na dissertação foram fundamentais para ajustar as contribuições construtivas à pesquisa.

Agradeço ao apoio do estimado Professor e Diretor de Ensino do CTISM, Dr. Deivis Jhones Garlet, por oportunizar o voluntariado e a docência orientada desenvolvidos nos cursos Técnicos em Automação, Informática para Redes, Informática no Curso Integrado e Soldagem, pois foram momentos especiais compartilhados.

Aos Professores Leila e Walter, assim como a secretária Gládis, pois desenvolvem a coordenação do mestrado em Educação Profissional e Tecnológica do Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (PPGEPT) com maestria. Obrigada por terem me apoiado desde o primeiro momento do ingresso no programa de Mestrado e estarem presentes em várias etapas do desenvolvimento acadêmico deste meu percurso transformador.

Ao Colégio Técnico Industrial da Universidade Federal de Santa Maria- CTISM, que abraçou o projeto, assim como o Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria e as unidades do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - IFFar dos municípios de São Vicente do Sul, Jaguari e Júlio de Castilhos todas instituições do Rio Grande do Sul por ter oportunizado esta experiência tão valiosa no estudo.

Ao Colégio Técnico Industrial da Universidade Federal de Santa Maria- CTISM, que abraçou comigo o projeto, assim como o Colégio Politécnico da Universidade Federal

de Santa Maria e as unidades do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia IFFar dos municípios de São Vicente do Sul, Jaguari e Júlio de Castilhos por terem me oportunizado esta experiência tão valiosa no estudo.

Aos diretores gerais das instituições que desenvolvem a EPT no estado, que aceitaram o desafio da proposta da presente pesquisa e que contribuíram, significativamente, para este estudo. Vocês são protagonistas e desenvolvem, de forma apaixonante, a gestão e o pertencimento na educação profissional e tecnológica. Um obrigada com honra a cada um de vocês por disponibilizar parte do tempo, técnica, amor e acolhimento pela pesquisa em educação.

Por fim, quero dividir a autoria deste trabalho com a Prof^a.Dr^a.Mariglei, companheira de todos os momentos, que sempre se mostrou disposta a discutir, ponderar e revisar as ideias que iam surgindo. Os momentos compartilhados, a atenção em cada detalhe, o incentivo, a confiança e a paciência só poderão ser retribuídos com todo o amor que a educação merece e que houver nesta vida.

Com certas coisas não me preocupo em entender, pois sei que viver ultrapassa qualquer entendimento, então eu me rendo e mergulho de cabeça naquilo que não conheço, pois isso é vivenciar; isso é viver. E durante as minhas jornadas ao encontro do meu caminho, irei colhendo frutos e semeando outros, pois a essência da vida está em saber selecionar aquilo que tem utilidade e semeá-las mundo afora. Dentre tudo aquilo que posso ser, sou exatamente como você mevê, posso ser leve como uma brisa ou forte como uma ventania, depende de quando e como você mevê passar, mas tenha a certeza de que sou toda feita para amor e não faço outra coisa do que me doar.

(Giulianne Dominguez)

RESUMO

GESTÃO DA/NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO DO DIRETOR GERAL

AUTORA: Priscila Rostirola Ritzel
Orientadora: Mariglei Severo Maraschin

Esta pesquisa está inserida no Mestrado Acadêmico em Educação Profissional e Tecnológica, na linha de pesquisa (LP1) Políticas e Gestão em EPT, pelo Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica- PPGEPT, do CTISM da Universidade Federal de Santa Maria e ocorreu junto ao Grupo Transformação - Grupo de Estudos e Pesquisa em Políticas Públicas e Trabalho Pedagógico na EPT. O presente estudo teve a seguinte problematização: quais as experiências e os desafios do trabalho dos diretores de escolas federais de Educação Profissional e Tecnológica da região central do RS? O objetivo geral foi analisar as experiências e os desafios do trabalho dos diretores gerais de escolas federais de Educação Profissional, da região central do RS. Como objetivos específicos, intencionou compreender, a partir de uma relação histórica, a gestão educacional na EPT; e buscar com os sujeitos se as políticas públicas educacionais estão se efetivando nas realidades de EPT e conhecer as experiências e os desafios dos diretores gerais das escolas federais de Educação Profissional e Tecnológica na região central do RS. O estudo apresentou-se como de abordagem qualitativa e um estudo bibliográfico, documental e empírico. Como técnicas de produção de dados, foi utilizado um questionário para conhecer quem são os diretores pesquisados e, como segundo movimento, foi realizada uma entrevista com os cinco diretores das instituições de EPT públicas. Outra importante estratégia foi o diário de campo que permeia todo o desenvolvimento do estudo e os dados produzidos foram analisados e ancorados na análise de conteúdo de Bardin (2016). As categorias de conteúdo elencadas foram: Trabalho do Diretor, Gestão da/na EPT, Políticas Públicas na EPT e trabalho pedagógico na EPT. Após a análise dos dados, foi realizado o grupo de interlocução com os participantes da pesquisa como forma de dar um retorno aos pesquisados e ser mais um momento de produção de dados. Concluiu-se que o trabalho do diretor na EPT é uma temática pouco investigada e que as experiências e os desafios dos diretores são particulares a cada realidade. As cinco instituições pesquisadas possuem tempos históricos bem diversificados, com eixos tecnológicos diversos e cada diretor possui uma formação e experiência que vão perpassando a sua trajetória, a formação inicial e a relação que vai conseguir construir com a equipe de trabalho. Entendeu-se que gerir a EPT envolve muitas disputas políticas com a comunidade, estudantes e servidores.

Palavras-chave: Educação Profissional e Tecnológica. Gestão. Políticas Públicas. Diretor. Trabalho Pedagógico.

ABSTRACT

PROFESSIONAL AND TECHNOLOGICAL EDUCATION MANAGEMENT: REFLECTIONS ON THE WORK OF THE DIRECTOR GENERAL

AUTHOR: Priscila Rostirola Ritzel

ADVISOR: Mariglei Severo Maraschin

This research is part of the Academic Master's Degree in Professional and Technological Education, in the research line (LP1) Policies and Management in EPT, by the Graduate Program in Professional and Technological Education - PPGEPT, of the CTISM of the Federal University of Santa Maria and is inserted in Grupo Transformação - Group of Studies and Research in Public Policies and Pedagogical Work at EPT. The present study has as problematization: what are the experiences and challenges of the directors of federal schools of Vocational and Technological Education in the central region of RS? The general objective was to analyze the experiences and challenges of general directors of federal schools of Vocational Education, in the central region of RS. And as specific: we sought to understand, from a historical relationship, the educational management in the EPT; in addition to identifying how public policies are taking effect in the realities of EPT; and learn about the experiences and challenges of general directors of federal schools of Professional and Technological Education in the central region of RS. The study presents itself as a qualitative research and a bibliographical, documental and field study. As a data production technique, questionnaires were used to map who the researched directors are and, continuing, an interview was applied with the five directors of the public EPT institutions. Among the paths followed to develop it, a methodological path was used that began with the Bibliographic and documental review, questionnaire to the protagonists through the Google forms Platform, interviews with the research subjects for the construction of the field diary, systematization of the studies related through Bardin's analysis methodology, and finally the interlocution group with the interviewees. The previous content categories are as follows: EPT Director's work; Public Policies and school management; School Management Experiences; Formation and Transformations of directors; Perceptions about Pedagogical Work in EPT; and Challenges for EPT directors. As a result, it was understood that managing an EPT involves many challenges, with the community, students, teachers, resource management, implementation of public policies, pedagogical work, in addition to the lack of indicators to analyze whether the work is being conducted in a correct manner. cohesive. Thus, the reflections of the interlocutors were essential to understand the context of the schools. It is expected that there will be more research on the subject to understand the experiences among those surveyed and the appreciation of the theme of EPT management.

Keywords: Professional and Technological Education. Management. Public policy. Director. Pedagogical Work.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Categorias e Subcategorias do Estudo.	27
Figura 2 – Grupo de Interlocução.	29
Figura 3 – Sistematização e Análise dos dados da pesquisa.	30
Figura 4 – Mapa localizando os <i>Campi</i> do IFFar, sujeitos da pesquisa.	44
Figura 5 – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha-JC-RS. ...	45
Figura 6 – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus São Vicente do Sul-RS.	47
Figura 7 – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - <i>Campus Jaguari</i>	49
Figura 8 – Colégio Politécnico da UFSM.	51
Figura 9 – Colégio Técnico Industrial de Santa Maria CTISM.	53
Figura 10 – Linha do tempo das instituições pesquisadas.	55
Figura 11 – Organograma dos <i>campi</i> Júlio de Castilhos, São Vicente do Sul e Jaguari-Rio Grande do Sul	74
Figura 12 – Organograma CTISM- Colégio Técnico Industrial de Santa Maria	75
Figura 13 – Organograma do Colégio Politécnico da UFSM, escola vinculada da UFSM	77
Figura 14 – Políticas Públicas Educacionais	89
Figura 15 – Relação das Políticas Públicas da EPT e o Diretor na EPT	98
Figura 16 – Projetos na EPT destacados pelos Interlocutores	102
Figura 17 – Expectativas para o futuro da EPT	106
Figura 18 – Trabalho do Diretor na EPT	116
Figura 19 – Desafios destacados nas relações dos Diretores e do trabalho que envolve o Diretor da/na EPT	119
Figura 20 – Relação da Gestão- Direção com o Pedagógico, administrativo com a EPT e as Políticas Públicas	128
Figura 21 – Relações do Diretor da/na EPT na comunidade	130
Figura 22 – Prioridades reveladas nas reflexões dos diretores da/na EPT.	137
Figura 23 – Indicadores de Gestão da/na EPT.	140
Figura 24 – Trabalho Pedagógico do Diretor na EPT e suas relações com o administrativo e pedagógico.	141
Figura 25 – Relação da Missão, Visão e Valores, PDIs das instituições.	148
Figura 26 – Fortalecimento e Efetivação do Trabalho do Diretor na EPT.	152

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronograma e Partícipes da Pesquisa.	31
Quadro 2 – Caminhos da pesquisa.	32
Quadro 3 – Pesquisa no Catálogo de Teses e dissertações - CAPES/CNPQ.	33
Quadro 4 – Google acadêmico.	34
Quadro 5 – Diretor na EPT - a partir de estudos disponíveis no Catálogo Capes.	36
Quadro 6 – Diretor na EPT, a partir de artigos na Plataforma Google Acadêmico.	37
Quadro 7 – Cursos oferecidos atualmente pelo IFFar - <i>Campus Júlio de Castilhos-RS.</i>	46
Quadro 8 – Cursos ofertados atualmente pelo IFFar <i>Campus SVS-RS.</i>	48
Quadro 9 – Cursos ofertados atualmente pelo IFFar- <i>Campus Jaguari.</i>	50
Quadro 10 – Cursos ofertados atualmente pelo Colégio Politécnico.	52
Quadro 11 – Cursos ofertados atualmente pelo CTISM.	54
Quadro 12 – Caracterização dos sujeitos.	56
Quadro 13 – Formação Complementar dos Sujeitos.	57
Quadro 14 – Experiências de Gestão na EPT, a partir dos interlocutores.	72
Quadro 15 – Efetivação das Políticas Públicas nas instituições pesquisadas	94

LISTA DE SIGLAS

ANPED SUL	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
APM	Associação de Pais e Mestres
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CERTIFIC	Rede Nacional de Certificação Profissional
CONEP	Comitê Nacional de Ética
CONSUP	Conselho Superior - Órgão consultivo e deliberativo máximo do
COVID-19	Infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus
CTISM	Colégio Técnico Industrial de Santa Maria
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
EPTT	Educação Profissional Técnica e Tecnológica
GI	Grupo de Interlocução
GT	Grupo de Estudos
IFFar	Instituto Federal Farroupilha
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPP	Projeto Político Pedagógico
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
IFFar	Instituto Federal Farroupilha
PPGEPT	Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica
PNP	Plataforma Nilo Peçanha
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional
PROEJA-FIC	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com Formação Inicial
PLANFOR	Plano Institucional de Formação de Quadros Docentes
SARS-CoV-2	Síndrome Respiratória Aguda Grave - Coronavírus 2
TP	Trabalho Pedagógico

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	14
2	INTRODUÇÃO	17
3	REFERENCIAL TEÓRICO METODOLÓGICO: OS CAMINHOS DA PESQUISA	21
3.1	O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	21
3.2	A ESCASSEZ DE ESTUDOS SOBRE O DIRETOR DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	32
3.3	AS INSTITUIÇÕES DOS INTERLOCUTORES DA PESQUISA: HISTORICIDADE E EXCELÊNCIA NA EPT	43
3.3.1	<i>Campus Júlio de Castilhos - IFFar</i>	45
3.3.2	<i>Campus São Vicente do Sul</i>	46
3.3.3	<i>Campus Jaguari- RS - IFFar</i>	48
3.3.4	<i>Colégio Politécnico da UFSM</i>	50
3.3.5	<i>Colégio Técnico Industrial de Santa Maria - CTISM</i>	53
3.4	OS INTERLOCUTORES DA PESQUISA: QUEM SÃO OS DIRETORES DA REDE FEDERAL DA REGIÃO CENTRAL DO RS?	55
4	GESTÃO EDUCACIONAL DA/NA EPT: CONCEITOS, HISTORICIDADE E POLÍTICAS PÚBLICAS	58
4.1	O QUE É GESTÃO NA EPT?	58
4.1.1	A Gestão da/na EPT a partir dos seus interlocutores	65
4.1.2	Quem assume a Direção na ausência do Diretor?	68
4.1.3	Experiências na Gestão da/na EPT	69
4.1.4	Instâncias de decisão dos Diretores	73
4.2	O CONCEITO DA POLÍTICA PÚBLICA NA EPT	79
4.3	HISTORICIDADE DAS POLÍTICAS DA EPT, PÓS LDB 9394/96	83
4.4	AS POLÍTICAS PÚBLICAS NA EPT NA VISÃO DOS DIRETORES	92
4.4.1	Avaliações dos diretores sobre as políticas na EPT	93
4.4.2	Projetos na EPT	101
4.4.3	Expectativas para o futuro da EPT	105
5	O TRABALHO DO DIRETOR NA EPT: PERCEPÇÕES, DESAFIOS E REFLEXÕES	107
5.1	O TRABALHO DO DIRETOR DA/NA EPT: O ADMINISTRATIVO E O PEDAGÓGICO	109
5.2	PERCEPÇÕES SOBRE O TRABALHO DO DIRETOR NA EPT	113

5.3	DESAFIOS DO DIRETOR DA/NA EPT	117
5.3.1	Desafios do Trabalho do Diretor da/na EPT	119
5.3.1.1	Relações dos diretores da/na EPT	122
5.3.1.2	Relações dos diretores da/na EPT com os servidores.....	125
5.3.1.3	Relações dos diretores da/na EPT com a comunidade	130
5.3.1.4	Relações dos diretores da/na EPT com os estudantes	132
5.3.1.5	Preparação para a gestão e a fragilidade da formação dos diretores da/na EPT	134
5.4	SUGESTÕES PARA O TRABALHO DO DIRETOR DA/NA EPT	136
5.5	INDICADORES DE GESTÃO DA/NA EPT	138
5.6	TRABALHO PEDAGÓGICO NA EPT: QUAL O LUGAR DO DIRETOR?	140
5.6.1	Percepções sobre o TP na EPT	142
5.6.2	Desafios do TP na EPT	144
5.7	REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO DO DIRETOR: A PARTIR DE CINCO GESTORES.....	150
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	154
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	160
	APÊNDICE A – TRAJETÓRIA DAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS DA AU- TORA	167
	APÊNDICE B – LINHA DO TEMPO DAS ATIVIDADES ACADÊMICAS DA AUTORA	168
	APÊNDICE C – QUESTINÁRIO SOBRE A GESTÃO ESCOLAR NA EPT.	169
	APÊNDICE D – ENTREVISTA COM DIRETORES GERAIS DA/NA EPT.....	171
	APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ...	172
	APÊNDICE F – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....	174
	APÊNDICE G – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA - CAMPUS SÃO VICENTE DO SUL	175
	APÊNDICE H – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO COLÉGIO INDUS- TRIAL DE SANTA MARIA-CTISM	177
	APÊNDICE I – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO COLÉGIO POLITÉC- NICO DA UFSM ESCOLA VINCULADA A UFSM-SANTA MARIA-RS	178
	APÊNDICE J – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO INSTITUTO FEDE- RAL FARROUPILHA - CAMPUS JÚLIO DE CASTILHOS	179
	APÊNDICE K – FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA COM OS DIRETORES - 2023	180
	APÊNDICE L – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO INSTITUTO FEDE- RAL FARROUPILHA - CAMPUS SÃO VICENTE DO SUL - RS.....	182

1 APRESENTAÇÃO

Minha¹ trajetória inicia em fevereiro de 1978, com meu nascimento em Santa Maria-RS. Meus pais, referências fortes e presentes, eram um casal de trabalhadores, que construíram uma família com dificuldades na formação escolar, devido às necessidades financeiras. Entretanto, sempre buscaram a orientação para que os estudos fossem uma das prioridades e a construção dos valores sociais, morais e éticos e, desta especial união, iniciaram minhas memórias, as quais admiro e honro para a eternidade. Peço licença para compartilhar minha trajetória neste memorial.

Aqui começou a minha história enquanto filha, depois estudante, hoje profissional e pesquisadora. Mediante o tema a que me propus, não posso analisar as evoluções isoladas da trajetória da minha vida, do meu pertencimento a um contexto social e da minha inserção em certa temporalidade. Faço parte desta pesquisa. Começo esta dissertação com a apresentação de um memorial de experiências pessoais e profissionais que me incentivaram a desenvolver o presente estudo.

Minha trajetória, na gestão escolar, iniciou quando conquistei a formação em Bacharel de Administração em 2010, pois atuava na coordenação em um sistema de ensino na Educação Profissional e Tecnológica da rede privada presente no estado do Rio Grande do Sul. Naquele ambiente, toda a necessidade da formação acadêmica gerava uma ansiedade pelo relacionamento com a prática e a fundamentação pela teoria. A prospecção era a de encontrar, nas disciplinas da graduação escolhida, a realidade vivenciada no ambiente escolar e profissional, desde a captação de novos estudantes até a luta com a equipe para manter os educandos. Todas - grandes dificuldades educacionais.

Na certeza da importância da educação continuada e sedenta pelo conhecimento, conquistei a especialização *Lato-Sensu* em Recursos Humanos, em julho de 2012. Busquei compreender que iria encontrar as respostas para administrar as relações intrapessoais e interpessoais, as adversidades e os conflitos vividos dentro do ambiente escolar com a comunidade discente, docente e administrativa, pois a rotina escolar é nitidamente envolvente e, ao mesmo tempo, desencadeia necessidades de posicionamento diferenciada na caminhada de um docente, estudantes, assim como dos gestores e da direção.

Prosseguindo os estudos, na evolução da gestão e nas responsabilidades assumidas, como a angústia pela formação, dediquei-me em aprofundar e concluir a Especialização da Gestão Escolar, terminando-a em 2015. Descobri que essa formação propiciava, além da aptidão em assinar os certificados escolares dos estudantes, o conhecimento para (re)pensar os currículos. As propostas para o desenvolvimento da equipe docente e dos estudantes eram transformadoras, além das reuniões com as equipes, assim como os encontros com os líderes das turmas e demais atividades que faziam parte do meu tra-

¹O texto é em primeira pessoa por tratar-se de vivências pessoais, somente na seção de apresentação.

balho. A partir da gestão escolar, percebi a necessidade de um profissional na educação com sede inesgotável pelo conhecimento e pela vontade de transformar vidas com relação constante para o mundo do trabalho. O gestor da EPT precisa ser um leitor dinâmico das relações de Educação e Trabalho:

Na atual lógica capitalista, de um lado deve existir a disponibilidade perpétua para o labor, facilitada pela expansão do trabalho on-line e dos ‘aplicativos’ do outro, expande-se a praga da precariedade total, que surrupia ainda mais os direitos vigentes. Se essa lógica não for radicalmente confrontada e obstada, os novos proletários dos serviços se encontrarão entre uma realidade triste e outra trágica: oscilação entre o desemprego completo e na melhor das hipóteses, a disponibilidade para tentar obter o privilégio da servidão Antunes (2018, p.139).

Sendo assim, estudos sobre as práticas de gestão nas escolas é um caminho viável para que currículos e trabalho pedagógico minimizem os impactos causados pela lógica capitalista.

A vivência na gestão foi proporcionada pelo ambiente escolar que trabalhei, pois em todas as realidades que me envolvia, refletia sobre a orientação do quadro docente que estava recebendo. Sou extremamente sincera em recordar e em compartilhar que, nas decisões, habitualmente, estamos sozinhos, na maioria das vezes, mesmo tendo clareza quanto aos procedimentos. No sistema privado, muitas vezes, não nos é dada autonomia e isso faz com que fiquemos engessados aos regramentos. A criatividade e a inovação são rotuladas como desnecessárias para o momento, pois geram custos e atitudes nem sempre positivas aos mentores do processo.

Assim, ao recordar e ressignificar a minha trajetória, remorei diferentes momentos de minha vida profissional, pois foram inúmeras pessoas que contribuíram para o meu processo de formação. Paralelo à lembrança de cada momento, caminha a gratidão por ter encontrado tantas pessoas que me incentivaram e encorajaram nesse percurso. Hoje, na posição de pesquisadora, sou movida pela motivação de que o aprender se faz presente a cada dia e que a escola é um espaço de realização de sonhos para todos que dela fazem parte.

Assim, vivenciando situações de ensino e aperfeiçoando-me em minha formação de especialista na gestão de forma integrada ao meu campo de trabalho é que foi se delineando este estudo. Foi esse campo de trabalho que me oportunizou, ao longo de minha trajetória, como gestora, diversas oportunidades de ampliação do meu conhecimento na administração geral, escolar, aliada ao trabalho pedagógico. Durante meus passos firmados como diretora de escola, sempre busquei concentrar, além da aprendizagem e vivência na liderança e rotinas administrativas escolares, uma aproximação também com pesquisa e projetos, como as objeções relacionadas à gestão escolar e à interdisciplinaridade, pois esses assuntos possibilitam trabalhar com propostas de integração com a equipe e ao entendimento na prática,

Considerando, então, o caráter imprescindível do compromisso do professor com a subjetividade do educando, é preciso buscar configurações para a coordenação do esforço humano (individual e coletivo) na escola, que favoreçam o trabalho livre do educador. São oportunidades de aproximação entre professores, estudantes e gestão escrevendo uma história escolar, onde **sentimos que fazemos parte do ambiente escolar**, só pode ser positivo, caso estejamos envolvidos e abraçados pela proposta da Gestão (PARO, 2008, p.89, grifo nosso).

As observações de Paro (2008), reportam sobre o importante papel do gestor em um ambiente escolar, pois funcionam como um articulador, aproximando os segmentos da escola e fazendo-os interagir, orientados pela proposta da Gestão.

Compactuo com Santos e Macedo (2022), quando dizem que o primeiro pensamento articulado é: [...] começar escrevendo sobre como é difícil escrever sobre si mesmo [...] (p.162). Neste momento, não vou produzir meu pensamento, porque é instante de começar a assumir a escrita como um exercício: [...] o escrever é o princípio da pesquisa tanto no sentido de ela iniciar, sem perda de tempos, quanto no sentido de que é o escrever que a desenvolve, conduz, disciplina e faz fecunda [...] (p. 168).

Nesse sentido, insiro-me, por conseguinte, no campo de reflexões, perspectivas e desafios que um mestrado exige, conciliando família, trabalho, escritas e buscando fazer o melhor para o meu aprendizado no campo profissional e pessoal. Surge, então, a inquietação de pesquisar na área da Educação Profissional e Tecnológica, buscando reflexões sobre como é gestar tais instituições, como é o trabalho do diretor e quais são suas experiências e seus desafios.

2 INTRODUÇÃO

O Diretor Geral na Educação Profissional e Tecnológica encontra-se no papel de administrador/gestor, além de preocupar-se com as demandas pedagógicas inerentes ao trabalho que envolve a administração nessa modalidade de ensino. Entende-se que olhar para a gestão da EPT e, nesse caso, para o diretor, é primordial para compreender quem é esse gestor e quais são os desafios enfrentados na gestão de políticas públicas em EPT.

Ribeiro (1978), *in Paro (2015)*, orienta: “uma coisa é ser diretor, outra é ser administrador.” Isso porque ser diretor envolve muitas questões e, no caso de gestar, a Educação implica liderar aspectos também pedagógicos, que é o fim de uma instituição educacional. A função é trabalhar em prol do desenvolvimento, da coordenação e da integração entre a escola e a sociedade. Como um líder, seu trabalho pode influenciar, de maneira positiva ou negativa, todo o ambiente escolar. No mundo globalizado, a administração escolar está sob uma perspectiva de transformação social, e a gestão escolar está se experienciando, na maioria das instituições, como uma atividade burocrática, a partir das responsabilidades do diretor que pode, inclusive, delegá-la a outras pessoas ou conselhos, uma vez que detém o poder de decisão e de organização da escola, entendimento também presente nas organizações administrativas de forma ampla.

Assim, busca-se olhar para os diretores gerais da EPT, procurando compreender as especificidades desse gestor de escola pública e que, nas últimas duas décadas, houve grande expansão de matrículas, políticas e infraestrutura. O educador e administrador de uma instituição da EPT está em um contexto infundável de disputas pedagógicas, no objetivo de construir a gestão democrática.

Permeado pelo sistema capitalista, a ação dos educadores que estão ocupando a função de direção é fundamental, principalmente na gestão das políticas educacionais, pois, uma vez que mesmo distintas, educação e política pública são inseparáveis, havendo uma dimensão política em toda prática educativa e uma dimensão educativa em toda prática política.

A partir dessas premissas, essa pesquisa está vinculada à Linha de Pesquisa LP1: Políticas e Gestão em Educação Profissional e Tecnológica, no âmbito do grupo de pesquisa Transformação¹. Parte também do caminho profissional percorrido pela pesquisadora, como gestora em uma da Rede de Ensino Profissional e Tecnológica de Ensino Privado, num sistema de ensino técnico, na cidade de Santa Maria, RS, mas com forte presença na região central. A mesma atuou, por mais de duas décadas, na formação de estudantes e, por isso, o interesse na temática da Gestão e do Trabalho Pedagógico na

¹Transformação: Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas e Trabalho Pedagógico na Educação Profissional realiza pesquisas com foco nas Políticas de Educação Profissional e no Trabalho Pedagógico. Desenvolve pesquisas nos seguintes eixos: Ensino Médio Integrado, EJA EPT, Inclusão na EPT, Mulheres na EPT e Trabalho Pedagógico na EPT.

Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

Acredita-se que é essencial vincular a educação profissional e tecnológica ao trabalho cotidiano dos estudantes e de toda a equipe escolar, valorizando a sua auto-organização e requerendo uma atitude humana transformadora. Assim, entende-se que, na gestão da EPT, é importante um trabalho pedagógico integrador, valorizando o trabalho coletivo e a auto-organização como estratégias principais para a formação de sujeitos críticos e autônomos.

Propõe-se, portanto, uma reflexão sobre a função desenvolvida pelos diretores gerais - uma ação democrática e participativa, de gestores ativos, alinhados com outros gestores (coordenadores de ensino, coordenadores de curso), para que possam assumir seu papel e atuar de forma prática para a tentativa de uma possível transformação na escola pública e na vida dos educandos.

Nesta perspectiva, a pesquisa destaca-se como relevante para ampliar a importância sobre o campo do trabalho do diretor, bem como para a compreensão e o conhecimento das percepções do mesmo sobre a equipe e ao trabalho pedagógico realizado na Educação Profissional e Tecnológica. A partir dessa realidade, investiga-se, no presente estudo, quais os parâmetros que assumem os diretores na mediação da direção, o lugar que ocupam junto à equipe na gestão, além de se buscar como desenvolvem seu trabalho e incentivam o trabalho dos professores em suas gestões.

O atual momento da Educação Brasileira perpassa por algumas concepções políticas e públicas. Pode-se ver uma educação muito fragmentada, pois ainda se percebe a prevalência da visão ingênua na maioria das escolas públicas, desvalorizando os indivíduos, no papel dos gestores e equipe, como sujeitos aptos a serem críticos e transformadores.

Diante do exposto, a pesquisa tem a intenção de entender como ocorre a gestão da Educação Profissional e tecnológica. Assim, buscou-se a interlocução com diretores de cinco (05) escolas dessa modalidade, situadas no entorno de Santa Maria - RS, reconhecidas como região central do estado do Rio Grande do Sul, para melhor compreender vários aspectos na organização de ensino e aprendizagem, nas políticas públicas que as instituições se envolvem e na condução do trabalho por esses sujeitos.

A partir dessas reflexões, a problematização da pesquisa foi organizada: Quais as experiências e os desafios do trabalho dos diretores de escolas federais de Educação Profissional da região central do RS?

Como objetivo geral, propôs-se analisar as experiências e os desafios do trabalho dos diretores de escolas federais de Educação Profissional da região central do RS. Como objetivos específicos, busca-se compreender, a partir de uma relação histórica, a gestão educacional na EPT; identificar como as políticas públicas estão se efetivando nas realidades de EPT; conhecer as experiências e os desafios dos diretores das escolas federais de Educação Profissional na região central do RS.

Para responder à problematização e aos objetivos, foi realizado um estudo qualitativo. Partiu-se da pesquisa documental em fontes como legislações, bem como da produção teórica de estudiosos dedicados ao tema. Após, organizou-se a inserção na realidade de três *Campi* do Instituto Federal Farroupilha da região central do RS, e duas escolas vinculadas à UFSM, construindo reflexões por meio de um questionário. Na sequência, realizou-se a entrevista e o grupo de interlocução com os diretores interlocutores da pesquisa. Desse modo, foi indispensável compreender, na prática, as realidades e as experiências do diretor na gestão da EPT.

O estudo está organizado em cinco capítulos. O primeiro é a apresentação da pesquisadora. O segundo, inicia com a apresentação da temática, sua contextualização, problematização, objetivo geral e os objetivos específicos.

O terceiro capítulo destaca o referencial teórico metodológico e os caminhos da pesquisa e se divide em quatro subcapítulos que contemplam o desenvolvimento da pesquisa, a escassez de estudos sobre o diretor da educação profissional, as instituições dos interlocutores e, por último, quem são os sujeitos da pesquisa.

O quarto capítulo reflete a Gestão educacional da/na EPT: conceitos, historicidade e Políticas Públicas. Divide-se em quatro subcapítulos: o primeiro discute a gestão da/na EPT, subdividido quatro seções - a gestão na EPT a partir dos seus interlocutores, quem assume a Direção na ausência do Diretor? As Experiências na Gestão da/na EPT e Instâncias de Decisão como Diretores na EPT. O segundo subcapítulo refere-se ao conceito de Política Pública na EPT e o terceiro aborda a historicidade das Políticas Públicas da EPT pós LDB 9394/96. Já o quarto capítulo menciona as políticas públicas na EPT na visão dos diretores, as percepções dos diretores sobre as políticas públicas na EPT, além dos projetos e as expectativas para o futuro na EPT.

No quinto capítulo, tratar-se-á em sete subcapítulos, sendo o primeiro o subcapítulo do trabalho do Diretor da/na EPT: o administrativo e o pedagógico; já o segundo subcapítulo propõe conhecer sobre as percepções, desafios e reflexões, no terceiro subcapítulo propõe entender os desafios do diretor da EPT, estando dividido em três seções reportando o trabalho do diretor da/na EPT; as relações dos diretores da/na EPT, comprendendo as três subseções das relações com os servidores, comunidade e estudantes, e por última seção a preparação para a gestão e a fragilidade da formação dos diretores da/na EPT. Na curiosidade despertada do estudo o quarto subcapítulo proporciona às sugestões para o trabalho do diretor da/na EPT, na identificação e da análise dos dados o quinto subcapítulo, apresenta-se numa proposta sobre os indicadores de gestão da/na EPT. Relacionando a compreensão do sexto subcapítulo dá-se pela importância do trabalho pedagógico na EPT: qual o lugar do diretor? subdividido em duas seções, ocorrendo as percepções primeiramente e os desafios do TP na EPT num segundo momento. Por último, o sétimo subcapítulo traz a colaboração na pesquisa quanto às reflexões sobre o trabalho do diretor: a partir de cinco gestores. Inicia-se o próximo capítulo contextualizando

os referenciais e o caminho metodológico percorrido na pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO METODOLÓGICO: OS CAMINHOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se o surgimento da pesquisa, seus caminhos e etapas desenvolvidas, definição do objeto e ciclos, estudos anteriores, elaboração dos instrumentos, produção de dados e discussão e análise dos resultados. Destacam-se, também, os *Lócus* e sujeitos da pesquisa. Inicia-se, assim, pela apresentação do desenvolvimento do estudo.

3.1 O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

O interesse por pesquisar tal tema, surge das inquietações da pesquisadora, descritas na seção de apresentação e também pela disposição da orientadora em abraçar a ideia de olhar para o trabalho do diretor na EPT. Sabe-se das adversidades enfrentadas pela educação nos últimos tempos, portanto tal reflexão com os próprios diretores das instituições torna possível uma análise mais clara dos desafios em gerir a EPT.

A pesquisa foi se desenhandando em vários movimentos. Configura-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter descritivo-exploratório e foi desenvolvida em diferentes etapas, com o objetivo de compreender os fenômenos relacionados à Direção da Escola de Educação Profissional. Buscou-se compreender o papel da direção dentro destas escolas, atuação com a comunidade, Políticas Públicas, trabalho pedagógico e reflexões sobre o trabalho desenvolvido.

O estudo qualitativo caracteriza-se como sendo uma análise de fenômenos concretos, relacionando-se com as particularidades de um determinado local e tempo (FLICK, 2009).

Os conceitos, sobre os quais as Ciências Humanas se fundamentam, num plano de pesquisa qualitativa, são produzidos pelas descrições, uma análise daquilo que o homem é na sua natureza, mas, antes, porém, uma análise que se entende que o homem é, na sua positividade (vivendo, falando, trabalhando, envelhecendo e morrendo), para aquilo que habilita este mesmo homem a conhecer que é a vida é, em que consiste a essência do trabalho e das leis, e de que forma se habilita ou se torna capaz de falar (FAZENDA, 2010, p.56).

A pesquisa foi considerada exploratória, porque pretendeu compreender de forma mais profunda o que ocorre nas unidades escolares, considerando os problemas enfrentados no tocante à Direção Escolar no seu dia-a-dia.

Na presença dessas proposições, esta pesquisa parte do referencial teórico estabelecido como base central de reflexão que foram a Educação Profissional, o trabalho do diretor, a gestão da EPT, as políticas públicas na EPT e o trabalho pedagógico.

As referências que embasaram teoricamente o desenvolvimento da pesquisa, foram dadas a partir da pesquisa bibliográfica e documental em fontes como Documentos Institucionais (sites e PDI), bem como da produção teórica de estudiosos dedicados ao tema, como: Paro (2008; 2010; 2012; 2015; 2016), Lück (2006), Ciavatta e Ramos (2011), Libâneo (2012), Maraschin (2020; 2023), Ferreira (2008; 2017; 2018), Saviani (2004; 2011), Vieira Pinto(1979; 2010), Grabowski (2014), Antunes (2020), entre outros. Dessa forma, buscou-se compreender e identificar a finalidade do trabalho do diretor na EPT; bem como investigar como ocorre o envolvimento destes nos desafios cotidianos, que envolvem seu trabalho.

A pesquisa bibliográfica e documental, além do levantamento e análise de subsídios teóricos e pesquisas recentes a respeito das temáticas, permitiram um entendimento a respeito da temática, de sua estrutura, organização e das relações existentes. A pesquisa documental caracteriza-se pela obtenção de dados a partir de documentos e tem como objetivo “[...] extrair informações neles contidas, a fim de compreender um fenômeno” (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015, p.58).

Esses primeiros momentos foram importantes para delimitar as categorias e subcategorias propostas como base para a criação dos instrumentos desta pesquisa. A construção dos instrumentos de pesquisa ocorreu em três momentos: questionário, entrevista e grupo de interlocução (GI).

A primeira aproximação com o campo da pesquisa foi o movimento que se configurou na aplicação do questionário (Apêndice - C) aos diretores das instituições pesquisadas. O instrumento foi disponibilizado aos sujeitos pela plataforma *Google Forms*. Salientando Gonçalves (2001), a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada, ela exige do pesquisador um encontro mais direto com o protagonista do estudo.

Uma das vantagens encontradas em utilizar o questionário é que permite que os sujeitos do estudo possam responder no momento que julgarem adequado, de acordo com a sua rotina. É um método de interpretação dinâmico e totalizante da realidade. Considera que os fatos não podem ser considerados fora de um contexto social, político e econômico.

Na realização dos questionários, partiu-se de diferentes pontos sobre quem são os sujeitos - diretores da EPT da região central e percepções sobre o trabalho pedagógico. Esse foi um momento importante para compreender esses sujeitos e o perfil de cada interlocutor.

No segundo momento de produção de dados, partiu-se para a entrevista (Apêndice - D) com a finalidade de aproximar-se mais dos interlocutores. Foram elaboradas 17 questões, as quais buscaram compreender melhor o trabalho do diretor. Marconi e Lakatos (2012, p.80), explicam que a entrevista “[...] é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. A entrevista apresenta vantagens e desvantagens

as quais devem ser observadas e levadas em consideração pelo pesquisador.

Nesse sentido,

A entrevista, que visa obter respostas válidas e informações pertinentes, é uma verdadeira arte, que se aprimora com o tempo, com treino e com experiência. Exige habilidade e sensibilidade; não é tarefa fácil, mas é básica. Quando o entrevistador consegue estabelecer certa relação de confiança com o entrevistado, pode obter informações que de outra maneira talvez não fossem possíveis. Para maior êxito das entrevistas devem-se observar algumas normas: contato inicial, formulação de perguntas, registro de respostas, término da entrevista, requisitos importantes (MARCONI; LAKATOS, 2012, p.85-86).

Assim, foi estabelecida uma conexão entre os interlocutores e a pesquisadora, ao se construir uma relação de confiança, incorporando a cultura de entendimento e estabelecendo um elo com as afinidades que a temática propõe.

Oliveira (2007) destaca que um ponto importante da realização das entrevistas é a organização por temas específicos, que permite ao pesquisador chegar a respostas que talvez não fosse possível se fossem feitas de forma direta, podendo causar alguma inibição ou constrangimento aos sujeitos. Ludke e André (1986) afirmam que “[...] permitem a captação imediata e a corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos” (1986, p.34).

Flick (2009) chama atenção pela natureza interativa das entrevistas. Essas, segundo o autor, permitem tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente por meio de questionários, explorando-os em profundidade.

Desse modo, comprehende-se que os instrumentos utilizados por esta pesquisa (questionário e entrevista) constituem um importante material de elaboração de dados para pesquisadores dos mais variados campos dos saberes e sua prática.

Após a realização das 5 entrevistas, que aconteceram no *lócus* dos diretores, ocorreu o movimento de análise dos dados produzidos.

As **categorias de conteúdo** na perspectiva, ocorrem quando o pesquisador coletou e organizou os dados, caracterizando, assim, num “movimento que vai do geral ao particular na exposição, e do particular ao geral na investigação e na exposição” (KUENZER, 1999, p.66).

Kuenzer (1999), no capítulo “Desafios Teóricos Metodológicos da Relação Trabalho-Educação e o papel social da escola” relata que desde que a área de Trabalho e Educação começou a se desenvolver de modo significativo, a partir da década de 80, muito se tem falado sobre a necessidade de trabalhar com categorias.

[...] nessa linha metodológica, os procedimentos vão sendo construídos na relação que se estabelece com o objeto, e, neste sentido, o “método de investigação” é caótico e desordenado, marcado por idas e vindas, decisões e negações, clareza e confusão, e, principalmente, porque são únicos para cada investigação (KUENZER, 1999, p.62).

Entende-se que as categorias servem de critério de seleção e de organização da teoria e dos fatos a serem investigados, a partir do objetivo da pesquisa, possibilitando-se o princípio de sistematização que vai lhe conferir sentido e importância (WINTER, 2021, p.38).

O conteúdo das entrevistas é específico para cada área de trabalho e foi uma forma de organizá-los, privilegiando as situações concretas do processo produtivo; o tratamento metodológico também transcorreu de maneira a complementar e privilegiar a relação teoria e a prática.

O método escolhido para tratamento dos dados foi a análise de conteúdo com a técnica de análise de categorias, discutida por Bardin (2016), como método de pesquisa de base qualitativa. A autora define esse método como

[...] a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados. Estes discursos procuram esclarecer as causas da mensagem ou as consequências que ela pode provocar (BARDIN, 2016, p.384).

Sendo assim, a análise de conteúdo aborda procedimentos especiais para o processamento de dados de pesquisas científicas. É um método eficiente que possibilita ao pesquisador compreender o que se propõe investigar. Em concordância com Bardin (2016), Moraes (1999) destaca que;

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999, p.2).

Desse modo, por meio das inferências do pesquisador, é possível explorar a mensagem recebida, sem omitir a conjuntura na qual a mensagem foi construída. O método análise de conteúdo demanda em sua elaboração prática e procedimentos rigorosos em todas as fases que são definidas em três (3) etapas diferentes: pré-análise, que comprehende a organização do material; exploração do material, que abrange os processos de classificação, codificação e categorização e, por fim, tratamento dos resultados, que representa a fase final de inferência e interpretação.

A primeira fase de organização comprehende o período em que o pesquisador caminha por meio do seu *feeling*. Aqui, o pesquisador pode operacionalizar e também sistematizar suas ideias; realiza-se a chamada leitura flutuante. No decorrer dessa leitura, são feitas anotações em que é preciso considerar “[...] a análise de significados, ocupa-se de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo extraído das comunicações e sua respectiva interpretação” (BARDIN, 2016, p.72) .

Categorização, conforme salienta Bardin (2016), significa

Qualificar elementos em categorias atribui a investigação de cada um deles tem em comum com os outros. Tal técnica permite a junção das partes comuns correlacionadas existente entre eles. É possível, contudo, que outros critérios insistam noutros aspectos de analogia, talvez modificando consideravelmente a repartição anterior. A categorização é um processo de tipo estruturalista e comporta duas etapas: O inventário: isolar os elementos. A classificação: repartir os elementos, e, portanto, procurar impor uma certa organização às mensagens, que segundo ela algumas técnicas e procedimentos da análise de conteúdo, fazem menção à análise documental como forma de condensação das informações, para consulta e armazenamento (BARDIN, 2016, p.54).

Assim, pode-se dizer que uma boa categorização depende de um conjunto de fatores que envolvem a qualidade que abrange cada categoria. Após realizar o agrupamento, organizou-se, também, subcategorias. Na segunda fase - de classificação e categorização, foi possível realizar a classificação e categorização das perguntas em categorias.

Ao elaborar as categorias, utiliza-se dos princípios da técnica da categorização de Bardin (2016), [...] também conhecida como operação de classificação de elemento constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento e segundo por analogia, com os critérios definidos (BARDIN, 2016, p.147).

Por se basear em temas, contribuiu para a organização dos dados do estudo, que foram elaborados com base em quatro categorias preestabelecidas na primeira fase: o trabalho do diretor, a gestão na EPT, as políticas públicas e o trabalho pedagógico.

Entende-se por categorias, os elementos em comum em todo o *corpus* da pesquisa, enquanto as categorias posteriores são sínteses obtidas após a interpretação dos resultados e refletem os pontos em comum entre os autores dos estudos do *corpus*, representadas por meio de pressupostos, salienta Lima e Moraes (2017).

Importante registrar que, em todos os momentos da pesquisa, utilizou-se, na observação sistemática no Diário de Campo¹, em especial, a interlocução realizada com cada diretor na própria instituição. Isso foi importante para conhecer, além das concepções e forma da gestão, a organização do ambiente.

Assim, a retomada constante das sensações, impressões e respostas compreendidas em cada etapa do estudo geraram uma forte inquietação da pesquisadora. “A proposta em mergulhar de cabeça no campo que observará a partir de uma pesquisa de membro.” (FLICK, 2009, p.207). Como observação no campo, orienta-se seguir os passos seguintes, conforme (FLICK, 2009, p.209):

1. espaço: o local, ou os locais físicos;
2. ator: as pessoas envolvidas;

¹Consiste em um instrumento de registro das informações e das experiências vividas no cotidiano de uma pesquisa. Ele permite que as informações, as observações e as reflexões sejam sistematizadas de forma mais detalhada (MARASCHIN, 2015, p. 62-63)

3. atividade: um conjunto de atos relacionados, realizados pelas pessoas;
4. objeto: as coisas físicas que estão presentes;
5. ato: ações individuais realizadas pelas pessoas;
6. evento: um conjunto de atividades relacionadas e executadas pelas pessoas;
7. tempo: o sequenciamento que acontece ao longo do tempo;
8. objetivo: as coisas que as pessoas tentam alcançar;
9. sentimento: as emoções que as pessoas sentem ou manifestam

Juntamente ao Diário de Campo organizado nas cinco entrevistas, também foi sistematizado o diálogo do grupo de interlocução. Além dos apontamentos escritos, também foram registradas as imagens coladas com suas identificações que traduzem o momento de afetividade e inserção na realidade dos protagonistas. Desse modo, são melhor explicitados os sentidos e significados dessa técnica, o espaço, bem como documentos que representam os cursos oportunizados na instituição e as frases dos pensadores que norteiam a práxis² os diretores.

As categorias intensificaram suas características após as entrevistas e possibilitaram ser incorporadas na pesquisa. Isso porque,

Com a mudança dos processos de trabalho e das formas de sua organização e gestão, vão se tornando historicamente superadas as formas tradicionais de educação profissional, com suas propostas pedagógicas, espaços, atores e formas de gestão e financiamento definidos a partir de um sistema produtivo organizado segundo o paradigma taylorista / fordista, onde as relações entre capital e trabalho eram mediadas no âmbito dos Estados Nacionais, segundo o modelo de bem estar social (KUENZER, 1999, p.18)

Nesse sentido, uma etapa fundamental foi o levantamento de estudos anteriores, o que contribuiu para justificar a importância e o ineditismo do estudo que se propôs realizar e vivenciar. Acredita-se que olhar trabalhos de outros autores sobre o tema ajuda na fundamentação e fomenta as discussões.

Ressalta-se que algumas categorias e discussões surgiram após a interlocução com os pesquisados e os pontos abordados por eles. Desse modo, pode-se dizer que uma boa categorização depende de um conjunto de fatores que envolvem a qualidade que abrange cada categoria. Após realizar esse agrupamento, organizou-se subcategorias, sintetizadas na Figura 1.

²Segundo Gramsci (1978), o conceito de 'práxis' fundamenta a concepção marxista sobre o processo de conhecimento onde a práxis permanece comum uma atividade humana racional, mas o filósofo introduz um elemento novo na relação que medeia a ação do homem em sua atividade transformadora das condições ambientais: a luta de classes.

Figura 1 – Categorias e Subcategorias do Estudo.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Na figura, apontam-se as categorias e subcategorias associadas uma a outra no estudo, iniciando pelo Trabalho do diretor e os desafios enfrentados, entrelaçados com a gestão da EPT, o trabalho pedagógico e a gestão e as políticas públicas, que são fundamentais para que se possa desenvolver o trabalho.

Seguindo os movimentos de produção de dados, após a análise dos questionários e das entrevistas e a organização e síntese das categorias e subcategorias, realizou-se o grupo de interlocução (GI). Essa metodologia tem conquistado espaço nas pesquisas acadêmicas das ciências sociais e humanas, sendo um recurso com potencialidades para a pesquisadora e os participantes. Essa técnica tem como pré-requisito o domínio do conteúdo por parte dos participantes e permite que os mesmos anorem suas opiniões baseadas nas suas experiências cotidianas (FERREIRA et al., 2014).

Os grupos de interlocução, como mais uma técnica de produção de dados, têm sido utilizados pelas pesquisas dos grupos Kairós e do Transformação. A estas se combinam uma técnica de análise com a qual atribuem sentido ao produzido e então podem produzir o GI, pois já realizaram a análise prévia dos dados. É por isso que o GI é técnico de produção (os discursos dos sujeitos nesse momento também são considerados dados), análise (em

diálogo, os interlocutores analisam os dados e as análises apresentadas) e sistematização (buscam-se consensos e sínteses sobre as análises e os dados) (MARASCHIN, 2015).

[...] O Grupo de interlocução (GI), compreendido como uma técnica relevante para as pesquisas de cunho social, em especial pesquisas no campo da educação. Parte-se do suposto de que esse campo, por sua complexidade e dado o fato de as pesquisas em educação serem recentes no Brasil, há cerca de sessenta anos, necessita de aprofundamento quanto aos procedimentos científicos que o orienta. Assim, a abordagem sobre o GI como técnica de produção, análise e sistematização de dados aqui apresentada converge para esse aprofundamento (FERREIRA, 2017, p.106).

O GI, como um processo vivo, permite avançar dialeticamente, para além da aplicação solitária de uma técnica/instrumento de pesquisa, produção, análise e interpretação dos dados. Foi o que aconteceu com os quatro diretores que participaram do grupo de interlocução:

Uma sensação que iria ocorrer uma transformação do estudo após a união do grupo para as discussões, concretizou-se. Vale destacar que sem deixar de anotar, gravar com o consentimento dos autores, pude constatar uma interlocução participativa, saudável e regada de uma política pública com evidências da prática e das vivências de cada ator do GI (RITZEL, 2023).

Percebe-se, também, pelo grupo de interlocução que, na busca por uma Educação de qualidade, são necessários, ao diretor, conhecimentos, saberes e fazeres que o auxiliem para ter uma gestão organizada, pautada em ações coletivas e formativas que favoreçam a participação e crescimento de todos os envolvidos no trabalho educacional. Dentre esses aspectos, identificar as necessidades do coletivo, compreendendo as expectativas e anseios dos professores e da equipe de apoio requer, desse profissional, o exercício da escuta atenta e habilidosa para realizar leituras claras e coerentes, alinhando-as ao desenvolvimento da ação educativa que se pretende, considerando os princípios e as diretrizes que a regem.

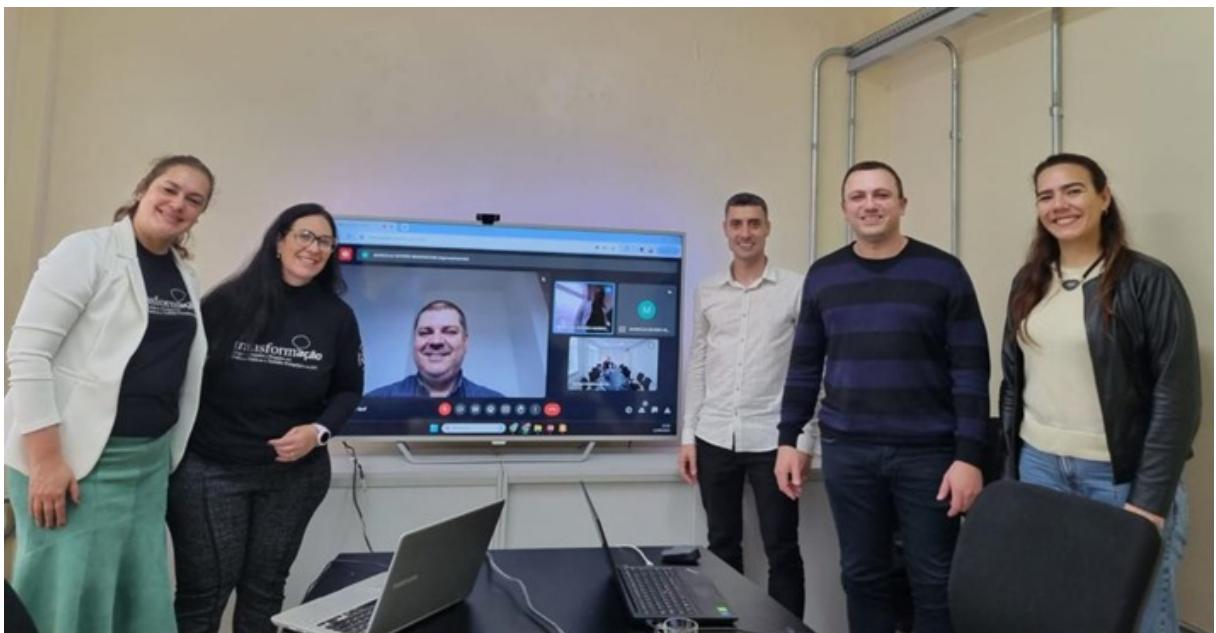
Na organização do GI, propôs-se realizar o grupo em Santa Maria-RS. Assim, realizou-se uma prévia programação, primeiramente enviando e-mails com o convite para a discussão, à procura de uma data para o encontro, que fosse viável a todos. Solicitou-se um espaço ao Diretor Geral da escola vinculada à UFSM para cedência de uma sala Concedido o espaço e a agenda proposta aceita, passou-se à organização das sínteses dos resultados para o debate ser desenvolvido.

As categorias e subcategorias foram apresentadas por meio de quadros-sínteses, figuras, nuvens de palavras³, discursos e conclusões. Após apresentação de cada categoria, foi destacado um questionamento e foi dado um espaço de tempo para que os

³Nuvens de palavras (NP) são recursos gráficos que representam frequências de termos em hipertextos. São imagens compostas de palavras utilizadas em um texto nas quais o tamanho de cada palavra indica sua frequência.

interlocutores pudessem contribuir voluntariamente. A seguir, ilustra-se o GI, através da Figura 2, que mostra afetividade no momento vivenciado.

Figura 2 – Grupo de Interlocução.



Fonte: Autora com consentimento dos sujeitos, 2023.

Percebeu-se a relevância do GI quando se estava concluindo a segunda etapa e se direcionando para o final do encontro, quando os diálogos destacados como resultados foram reconhecidos pelos sujeitos e afirmaram se sentirem contemplados na pesquisa, gerando, dessa maneira, a sensação, como pesquisadora, de alcance dos objetivos.

A vivência do GI refletiu um contexto social, político e uma efetiva gestão escolar democrática, sendo essa a vontade que os diretores explicitaram nos discursos e na criação de um ambiente participativo, mesmo que ainda ocorra uma tendência burocrática e centralizadora vigente na cultura organizacional da escola e do sistema de ensino brasileiro. Por isso, o GI também revelou formação e trocas interessantes entre os pesquisados - diretores da EPT. Outro ponto mencionado pelos sujeitos no grupo de interlocução é que, ao diretor escolar, cabe a investigação e a desconstrução de práticas que estão postas no cotidiano escolar, mas que, por vezes, não representam e não correspondem coerentemente aos princípios e diretrizes norteadores do PPP da EPT.

Nesse sentido, o GI, como técnica e vivência, permite avançar dialeticamente para além da aplicação solitária de uma técnica/instrumento de pesquisa, produção, análise e interpretação dos dados. Foi o que aconteceu com os quatro diretores que participaram da pesquisa. Também, foi mais uma forma de ressignificar os dados produzidos e mais um espaço de interação e escuta entre pesquisadores e pesquisados.

A gestão escolar que se deseja é muito mais do que um “dever a fazer”; pois ela

é uma construção social na formação plena do ser humano. A seguir, apresenta-se uma imagem-resumo das fases da pesquisa.

Figura 3 – Sistematização e Análise dos dados da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Pode-se observar, na imagem anterior, que após o delineamento das ações da pesquisadora do que iria pesquisar, essa buscou obras, artigos, dissertações e teses sobre o assunto a ser pesquisado, o que consiste na Etapa 1. Ressalta-se que os resultados apresentaram uma escassez de estudos sobre o trabalho do diretor na EPT, o que dificultou a escrita teórica.

Posteriormente, após o contato com os sujeitos da pesquisa, enviou-se o questionário, partindo-se, assim, para a Etapa 2. A Etapa 3 foi a entrevista presencial com a visita in loco com a organização do diário de Campo, que perpassou todo o estudo. A Etapa 4 ocorreu a seguir, quando os dados foram sistematizados, através da Metodologia de Bardin (2016).

Pontua-se que as etapas ocorreram entre os meses de fevereiro de 2022, até agosto de 2023, com os 5 sujeitos participantes do estudo. O último momento foi o GI, quando os sujeitos puderam identificar seus discursos, dar sugestões e complementar o que já havia sido sistematizado.

O Quadro 1 destaca o período da produção de cada instrumento e os participantes.

Quadro 1 – Cronograma e Partícipes da Pesquisa.

Instrumento	Período que foi realizado	Participantes/Interlocutores
Questionário- Formulário <i>Google Forms</i>	Fevereiro a maio de 2022	5
Entrevista- Presencial	Fevereiro de 2023 a maio de 2023	5
Grupo de Interlocução (GI)- Presencial	Agosto de 2023	4

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Na sequência, a sistematização dos caminhos da pesquisa, que nortearam a pesquisadora desde as ideações do tema a ser pesquisado, como o planejamento da pesquisa que postularam suas abordagens e procedimentos metodológicos, conforme Quadro 2, relacionando as cinco etapas para permitir a elaboração do estudo.

Quadro 2 – Caminhos da pesquisa.

CAMINHOS DA PESQUISA	
ETAPA 1	Pesquisa bibliográfica: Construção do referencial teórico, levantamento de literatura para comparar os modelos propostos pelos principais autores pesquisados por este estudo; Pesquisa Documental: levantamento de dados e análise de documentos; Definição de pressupostos acerca da direção da EPT; Definição da problematização da pesquisa
ETAPA 2	Pesquisa de campo: Definição do universo e sujeitos da pesquisa; Observação in loco, Envio dos questionários e da carta de apresentação por e-mail: Realização do questionário via ferramenta <i>google forms</i> e visita nas instituições para aplicação das entrevistas com a presença da orientadora.
ETAPA 3	Pesquisa dos Estudos Anteriores: Análise de BARDIN
ETAPA 4	Interpretação dos resultados: Aporte teórico a análise do conteúdo
ETAPA 5	Desenvolvimento do grupo de interlocução, transcrição das reflexões do grupo de interlocução e revisão geral da dissertação.

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

3.2 A ESCASSEZ DE ESTUDOS SOBRE O DIRETOR DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

A revisão dos estudos anteriores⁴ ocorreu em dois momentos. O primeiro se deu na qualificação da pesquisa, quando se percebeu que eram estudos apenas com intersecção com a temática do diretor. Então, realizou-se uma nova pesquisa, agora mais focada. Foram pesquisados em duas fontes: na plataforma CAPES - Catálogo de Dissertações e Teses e artigos no Google Acadêmico. A plataforma do Catálogo de Teses e Dissertações faz parte do portal da CAPES, de fundação do Ministério da Educação (MEC), é de domínio público e segundo dados presentes no site oficial, foi criada como forma de facilitar o acesso às produções das pós-graduações brasileiras (teses e dissertações).

Tal plataforma permite buscas com diversos filtros como palavras-chave, ano, nome do autor, orientador, instituição, programa de pós-graduação, entre outros. Dessa forma, buscou-se, junto ao Catálogo no portal da CAPES, as pesquisas anteriores que abordam a

⁴A seção de estudos anteriores desempenha um papel específico no estabelecimento da originalidade de um artigo (estudo). Nela, o autor apresenta uma visão crítica da pesquisa anterior sobre o fenômeno em estudo, de modo a demonstrar para o leitor a existência de lacunas e oportunidades de pesquisa que justifiquem o relato que está sendo apresentado (QU; DUMAY, 2011) ((PAGLIARUSSI, 2020, p.1)), (acréscimo nosso).

temática da Gestão e do diretor na Educação Profissional e Tecnológica. As pesquisas foram realizadas sem recorte temporal e estão expressas, junto aos resultados quantitativos, no Quadro 3.

Quadro 3 – Pesquisa no Catálogo de Teses e dissertações - CAPES/CNPQ.

Filtro	Resultados
“gestão escolar”	2873
“diretor escolar”	339
“diretor Educação Profissional”	0
“diretor na Educação Profissional”	3
“gestão Educação Profissional”	6
“gestão na Educação Profissional”	6
"trabalho do diretor escolar"	9
"trabalho do diretor escolar na Educação Profissional"	10

Fonte: Pesquisado pelas autoras no descritor do catálogo da CAPES, em setembro de 2023.

Também, considerou-se o google acadêmico ou “Google Scholar” como uma ferramenta do Google específica para busca de citações de artigos, relatórios, livros on-line, revistas científicas e muitos outros materiais que possam ser utilizados como embasamento teórico ou referência, refletindo sete estudos com a temática na gestão da educação profissional, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Google acadêmico.

Filtro	Resultados
“gestão escolar”	119000
“diretor escolar”	6760
“gestão na Educação Profissional”	64
“diretor Educação Profissional”	0
“diretor na Educação Profissional”	7
"trabalho do diretor escolar"	344
"trabalho do diretor escolar na Educação Profissional"	0

Fonte: Pesquisado pelas autoras no descritor da plataforma Google Acadêmico, em setembro de 2023.

Foram encontrados, nas duas buscas, em pesquisas gerais da temática, números consideráveis de estudos, mas quando se afina para a Educação Profissional, são poucos estudos encontrados, confirmando a escassez. Optou-se por apresentar apenas as produções diretamente ligadas à temática do diretor escolar na Educação Profissional, sendo três do catálogo teses e dissertações e sete artigos na plataforma Google acadêmico.

Contextualizando, assim, na pesquisa, um desempenho e um papel específico na originalidade do estudo. Nela, apresenta-se a visão crítica sobre a direção da/na Educação profissional, de modo a demonstrar a existência de espaços e oportunidades de inquietações na pesquisa que justifiquem o relato que está sendo apresentado.

Assim, a temática relevante da direção na Educação Profissional manteve-se em silenciamento, mais do que isso, observou-se um apagamento para essa temática. Dessa forma, os títulos estão próximos do Diretor na EPT, mas há momentos, nos objetivos das pesquisas expostas, que se percebe a preocupação com a equipe escolar, como em “Analizar os perfis e as práticas de gestão dos diretores do IFPI”, já no segundo estudo encontrado a proposta de Alves et al. (2017) “Apreender as concepções sobre currículo integrado do ensino médio com a educação profissional e tecnológica nos discursos oficial, da instituição pesquisada” apontam, mas ainda não estão ligados diretamente à reflexão que se busca na pesquisa.

Na pesquisa de Mendes (2020), a autora desenvolve uma análise a respeito das opções de habilitação para docência na Educação Profissional nos cursos técnicos de nível médio, se os mesmos podem ou não ter conteúdos que dialoguem com as especificidades dessa modalidade educacional, tendo o risco de serem interpretadas apenas como uma

exigência formal para atendimento dos dispositivos legais

Nesse enfrentamento da aproximação das necessidades dos currículos, os diretores possuem um desafio que o estudo procurou responder, que é a inquietação [evidencia-se aqui o problema desta pesquisa de mestrado: de que maneira ocorre a formação continuada dos docentes que atuam em cursos técnicos de nível médio dos Centros de Educação Profissional da SEEDF.

O estudo sinaliza como referência as políticas públicas e os aspectos legais e, se essas questões são incipientes, todo o resto sofrerá impactos. Esse aspecto revela que a Educação Profissional constitui campo oportuno de pesquisas e investigações acadêmicas que poderão fomentar futuras políticas públicas (MENDES, 2020, p.106).

A partir dos estudos selecionados, há um destaque para/na EPT, demonstrado nos quadros a seguir, através da coluna dos objetivos. No entanto, efetivamente, ao diretor da EPT, há um silenciamento já referido. Então, prossegue-se uma análise geral de alguns aspectos dos trabalhos.

Portanto, provoca-se a compreensão da aproximação ou distanciamento do estudo presente com os selecionados, compreendendo em cada, conforme descritos nos quadros 5 e 6, os títulos, autores, ano, objetivo, metodologia e principais resultados:

Quadro 5 – Diretor na EPT - a partir de estudos disponíveis no Catálogo Capes.

ESTUDO	ANO	AUTORES/TÍTULO	OBJETIVO	METODOLOGIA
E1 Tese UNINOVE-Universidade Nove de Julho- SP	2017	ALVES, Rosilda Maria, LORIERI Práticas Gestionárias de Diretores na Educação Profissional Entre o Gerencialismo e a Gestão Democrática	Analizar os perfis e as práticas de gestão dos diretores do IFPI.	Abordagem qualitativa referendada no ciclo de políticas com pesquisa de campo, baseada em estudo de caso.
E2 Dissertação Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais Belo Horizonte	2010	NESSRALLA, Marília Ramalho Domingues Currículo integrado do ensino médio com a educação profissional e tecnológica: da utopia à concretização do currículo possível	Apreender as concepções sobre currículo integrado do ensino médio com a educação profissional e tecnológica nos discursos oficial, da intuição pesquisada	Estudo de caso e análise de conteúdo e dos instrumentos de questionário e entrevista semiestruturada
E3 Dissertação Universidade de Brasília	2021	MENDES, Nathalia Falcão A Formação Continuada Dos Professores da Educação Profissional da Rede Pública Do Distrito Federal: Um Estudo De Caso	Investigar o processo de formação continuada de docentes da Educação Profissional da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal	Abordagem da pesquisa foi qualitativa, configura- arando-se como um estudo de caso

Fonte: Banco de teses e dissertações da CAPES e Programas de Pós-Graduações das Universidades, organizado pela pesquisadora. Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses>. Acesso em 10 de set. 2023

A fim de contribuir com a busca de evidências para tais questões, priorizamos essa investigação para compreender elementos da gestão na EPT, o Diretor na EPT. Essa proposta de discussão ora apresentada, não procura direcionar ou intervir sobre ser diretor e gestor da/na EPT de ensino da rede federal, mas trazer um panorama e elementos que se articulam ao longo desse processo que se inter-relacionam e dependem de trabalhos conjuntos para que desenhem uma educação de qualidade, tão esperada pela comunidade em geral, nos mais diversos segmentos.

Ao se expor um universo de 119.000 trabalhos, teses e dissertações de Gestão na Plataforma Google Acadêmico, apenas 07 sete desenvolvem a temática da Gestão da/na EPT, aclarando o sentido da relevância do presente estudo desenvolvido.

Com o intuito de buscar saber da existência de outras pesquisas relativas a essa temática da gestão, utilizou-se o descritor do diretor na educação profissional. Foram encontradas 01 tese e 02 dissertações como descritos no quadro 5 e no quadro 6, são 7 estudos aproximados na temática. Conforme, quadro que segue:

Quadro 6 – Diretor na EPT, a partir de artigos na Plataforma Google Acadêmico.

ESTUDO /PERIÓDICO	ANO	AUTORES/TÍTULO	OBJETIVO	METODOLOGIA	PRINCIPAIS RESULTADOS
E1 Artigo Educão em Foco. Volume 27/2023. https://periodicos.ufjf.br/index.php/edufoco/index	2023	SANTOS, Elaine Cristina dos O Diretor na educação profissional: uma perspectiva histórica legislativa	Analisar a trajetória histórica da função de diretor frente às Instituições Federais de Educação Profissional, desde a sua criação em 1909 como Escolas de Aprendizes e Artífices (EAAFs).	Estudo Documental na utilização do método exploratório.	Ocorreram avanços e retrocessos, pois o estudo constatou que a atuação do diretor se limitou à dimensão administrativo financeira e apenas com o passar dos anos atingiu a dimensão pedagógica. Também que na EPT brasileira teve sua trajetória marcada por programas políticos de cada época e parece estar evidente as inúmeras tentativas do governo federal em assumir o controle da gestão das instituições.
E2 Artigo Dialogia-2022 https://doi.org/10.5585/41.2022.21577	2022	KITAZAWA, Mario Minonu;	CONSTANTINO, Paulo Roberto Prado.	Identificar o	Percebeu-se que as dimensões pessoal e relacional não possuem atribuições específicas em ambas as instituições, o que poderia ser aperfeiçoada em redações posteriores dos documentos oficiais e observado com acuidade pela administração.
E3 Artigo Gestão na Educação Profissional e Tecnológica-Tendências https://doi.org/10.1553/thema.v21.2022.818-825.1553	2022	MELODY, H. B. da C.; RIBEIRO, ALVES S. C. Gestão na Educação Profissional e Tecnológica: tendências atuais	Discutir a	gestão na	Utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental tendo como principais documentos para análise a lei no 13.005/14, lei no 9.394/96 e a lei no 11.892/2008

E4 Artigo Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação-2018 https://doi.org/10.2117/231naee.v13.n1.2018.8394	2018 CONSTANTINO, POLETINE, Mônica. <i>Relatar pesquisa sobre a condição dos coordenadores de curso das Escolas Técnicas ligadas ao Centro Paula Souza [Etecs] no Estado de São Paulo: Relato de pesquisa-ação voltada à gestão da educação profissional</i>	Paulo; Mônica. <i>Relatar pesquisa sobre a condição dos coordenadores de curso das Escolas Técnicas ligadas ao Centro Paula Souza [Etecs] no Estado de São Paulo: Relato de pesquisa-ação voltada à gestão da educação profissional</i>	A metodologia desenvolvida por meio de entrevistas, registros de debates e reuniões realizadas durante os encontros com os coordenadores de cursos, bem como nos levantamentos documentais e análise dos indicadores institucionais, em diferentes momentos.	Resultados de avaliação institucional, que o trabalho de supervisão escolar junto aos coordenadores de curso contribui para os resultados positivos das escolas no grupo focal.
E5 Artigo Revista Tamboios-2014 https://doi.org/10.12957/tamboios.2014.11705	2015 SANTOS, L. R. dos A. <i>Gestão Democrática na Educação Profissional Agroecológica do MST no estado do Paraná: A Experiência da Escola Milton Santos</i>	Demonstrar como é organizada a educação profissional em Agroecologia do MST no estado do Paraná	Pautou nos procedimentos da pesquisa bibliográfica, bem como, das entrevistas semiestruturadas e de observações diretas	Existem limites (e muitos) para a instauração de um processo democrático nas escolas, é principalmente em uma escola de educação agroecológica no contexto do MST, a escola Milton Santos vem desempenhando um papel fundamental de formação humana baseada em princípios que vislumbram um projeto de sociedade e um projeto popular de campo.
E6 Artigo Revista UFSCM Educação-2019 https://doi.org/10.5902/198464430629	2019 DELGADO, D. M., GOMES, L. R., & PESSOA, M. B. D. (2019). <i>Tecnologias Eterea e a Educação Profissional: refletindo a gestão educacional pela teoria crítica.</i>	Identificar os desafios, dificuldades e obstáculos que se colocam na formação inicial e continuada dos professores são imensos, não significando com isso que não podem ser enfrentados.	Como desenvolveu-se como um ensaio se dividiu em três seções e nas considerações finais.	O papel da gestão educacional, nas unidades escolares, para fomentar a geração de espaços da formação continuada e de aprendizado coletivo de professores pode ser crucial.
E7 Artigo Deir Educação-2023 https://doi.org/10.30905/irde.v7i1.670	2023 CHAVES RODRIGUES, R., RODRIGUES-MOURA, S., & NEGRÃO CARVALHO RIBEIRO, D. <i>Ser docente na gestão e ser gestor na docência: reflexões, articulações e autoformação contínua na Educação Profissional</i>	Compreender elementos de ser gestão na docência e ser docente na gestão na autoformação continua do professor/gestor, frente aos desafios e possibilidades para a Educação Profissional.	Pesquisa Qualitativa como campo de investigação, por meio da observação das experiências de cinco colaboradores docentes e o uso de entrevista, para a obtenção de dados, registros e vivências	Caracteriza a função social das instituições de ensino, impõem relevância para estruturá-las, bem como para atender às demandas sociais, enquanto experiências exitosas de participação democrática.

Fonte: Banco de estudos publicados na plataforma Google Acadêmico, organizado pela pesquisadora Autora, Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pBR&as_sdt=0%2C5&q=%22diretor+na+educa%C3%A7%C3%A3o+profissional%22&btnG=Acessoem15deset.de2023

A partir dos resultados dos estudos anteriores, buscou-se refletir sobre o diretor da

EPT, os principais desafios, as políticas públicas e perspectivas, bem como os indicadores da gestão, o trabalho pedagógico, suas perspectivas e os estudos que vão ao encontro das categorias e subcategorias abordados na pesquisa.

Nesse sentido, a partir do entendimento de Maraschin (2015), para se chegar a uma política plenamente pública e ao trabalho da gestão na EPT, é preciso entender os processos que envolvem a dialética das disputas⁵ e o papel do Estado na constituição da política educacional. A compreensão das políticas públicas e da realidade vivenciada pela busca insistente da educação pública de qualidade promove um diálogo muito interessante que será proposto no estudo através dos interlocutores.

Diante das reflexões dos estudos anteriores, conforme os autores, transformar uma escola de um modelo capitalista para um modelo emancipatório requer uma abordagem cuidadosa e envolvimento de toda a comunidade escolar. O modelo emancipatório visa promover a liberdade, a autonomia e a igualdade entre todos os membros da comunidade educacional, incentivando o pensamento crítico, a participação ativa e o respeito à diversidade.

Na percepção de Nobre (2020), a direção de uma instituição de Ensino deve promover a participação ativa, o engajamento, o respeito mútuo e a igualdade entre todos os envolvidos, visando alcançar o bem comum e o desenvolvimento pleno de cada pessoa. Os autores ressaltam que a comunidade escolar deve participar das decisões e processos que afetam suas vidas e trabalhos. Isso envolve a promoção de espaços de discussão e tomada de decisões coletivas, em que as vozes de todos são ouvidas e respeitadas (NOBRE, 2020).

Além disso, na concepção de Nobre (2020), a direção de uma escola não pode ser comparada a uma empresa que geralmente busca a geração de capital. O capital de uma escola é o humano e, assim, a direção deve estimular os indivíduos a tomar iniciativa, assumir responsabilidades e desenvolver seus afazeres e conhecimentos. Isso pode ser alcançado por meio de treinamentos, mentoria, delegação de responsabilidades e reconhecimento do potencial de cada pessoa. Tais mudanças devem-se ao seguinte entendimento: [...] O desafio é garantir a “radicalização da gestão” através da participação real dos educandos (por escolha de representantes e através da autogestão) em todas as fases do processo (da análise, decisão, planejamento, execução, avaliação) e em todas as instâncias de gestão (ITERRA, 2004, p.31)

Neste sentido, Santos (2015) comprehende que a GD⁶ no MST, não está especialmente relacionada à gestão da escola, mas diz respeito a um processo mais amplo que engloba toda a dinâmica do Movimento, considerando todas as relações sociais que são

⁵Dialética das Disputas - É uma expressão criada por Maraschin (2015, p.33) ancorada pelas reflexões teóricas e experienciadas na prática.

⁶GD do MST- Compreendida como a gestão democrática no MST como um princípio pedagógico fundamental, que visa direcionar a organicidade das escolas, por meio de ações e princípios como a autogestão, auto-organização dos estudantes, a participação efetiva e a inserção na coletividade. (SANTOS, 2015).

desenvolvidas nesse movimento de luta. Assim, organicidade e Gestão Democrática assumem uma linha muito tênue no Movimento, podendo ser confundidas e até tomadas como sinônimos. No entanto, apesar de se constituírem por meio do mesmo princípio, configuram-se, na prática, de forma diferenciada.

Na Educação Profissional Tecnológica (EPT), aparece como um importante eixo de análise quando, em seus fundamentos, associa a dimensão formativa à preparação de mão de obra para ocupar postos de trabalho, ou seja, a partir da aquisição dos saberes e fazeres das atividades profissionais e tecnológicas. Os indivíduos estariam em condições de atuar em áreas específicas da esfera produtiva, bem como teriam maiores chances de conseguirem vagas no mundo do trabalho.

No entanto, Santos e Macedo (2022) analisaram alguns documentos oficiais que evidenciaram o que se esperava do diretor na EPT. A partir do tensionamento entre os aportes teóricos e legais, concluíram que o delineamento das políticas para a Educação Profissional e Tecnológica seguiu (e vem seguindo) os interesses políticos e de mercado, influenciando a rede de ensino federal e refletindo nas legislações que tratam das atribuições do diretor.

Faz-se necessário que a educação profissional esteja voltada aos diferentes saberes e fazeres exigidas pelo mundo do trabalho. A partir dessa ideia, as escolas devem estar preparadas para formar um profissional que não possua somente fazeres técnicos, no caminho em que o perfil dos profissionais vem se modificando nos últimos anos, uma vez que o mercado está em constante mudança. Nesse sentido, os profissionais precisam ser capazes de se adaptar rapidamente a novas situações, que envolvem as tecnologias e demandas do mercado da atualidade. A capacidade de ser flexível, aprender novos fazeres e se ajustar às mudanças é crucial para se manter relevante no mundo do trabalho.

Assim, a gestão escolar e a formação técnica, ao serem analisadas, apontam o reconhecimento social da importância da Escola no espaço social em que está inserida e na vida das pessoas de maneira pessoal e profissional, das provocações vividas e do importante papel de uma gestão preparada e engajada, buscando o acolhimento, a inclusão e a equidade.

Dessa forma, Vedoin (2018) aborda, mesmo não diretamente, os diretores da EPT, mas os diretores da rede estadual, os desafios vividos pelas relações de um modelo capitalista em que os diretores tendem a ocupar relações de poder, o que implica permear a administração. Tais relações tendem a impactar o trabalho pedagógico.

Sabe-se que para garantir o êxito⁷ e a permanência dos alunos em uma escola, é primordial a integração entre o administrativo e o pedagógico, trabalhando em conjunto, alinhando estratégias, compartilhando informações e recursos para o benefício dos estu-

⁷Êxito no percurso escolar é êxito na apreensão de conhecimentos em sua relação com os modos de existência nas diversas formas societárias humanas. Na maior parte das vezes o termo é utilizado como sinônimo de sucesso apenas em aprendizagem de conteúdos curriculares. Esse aspecto é importante, mas não é o único tradutor de sucesso escolar (GATTI; ANDRÉ, 2010).

dantes. A eficácia da integração entre a gestão e o pedagógico dependerá de um comprometimento contínuo de ambas as partes e de uma liderança que promova a cooperação e o trabalho em equipe. Essas medidas exigem mudanças nas políticas governamentais para que se disponibilizem recursos e o direcionamento da educação profissional.

Nesse entendimento, Delgado, Gomes e Pessoa (2019) reflete sobre a importância das políticas voltadas ao fomento da educação tecnológica, uma vez que essas desempenham um papel crucial na promoção do valor e da importância da educação profissional. Por isso, reduzir o estigma associado à educação técnica e destacar seus benefícios pode encorajar mais estudantes a considerar a escolha por uma carreira que lhes propicie conhecimento e realização pessoal.

Nesse sentido, faz-se necessário fomentar as políticas relacionadas com a formação de professores e desenvolvimento profissional, uma vez que essas são essenciais para a manutenção de ensino de qualidade nas escolas de Educação Profissional, pois docentes qualificados e humanizados, que trabalhem na perspectiva emancipatória, podem fornecer aos estudantes o conhecimento e os fazeres necessários para se tornarem bons cidadãos.

Assim, o diretor deve pautar sua prática na educação e na formação ética do estudante, dois conceitos interligados que desempenham um papel fundamental no desenvolvimento humano e na construção de uma sociedade mais justa e consciente. Ambos estão relacionados à maneira como os indivíduos adquirem conhecimentos, valores e habilidades para agir de forma ética em suas vidas pessoais e profissionais (COSTA; RIBEIRO; ALVES, 2022).

De modo geral, a interação entre política e trabalho nas instituições de Educação Profissional é dinâmica e contínua. No entender de Costa, Ribeiro e Alves (2022), há necessidade de formuladores de políticas, educadores, indústrias e comunidades colaborarem para criar uma base educacional sólida que atenda às necessidades do mundo do trabalho e, ao mesmo tempo, capacite os estudantes com as habilidades necessárias para carreiras de sucesso.

Um dos pontos importantes, portanto, para analisar os resultados de uma escola, referem-se aos indicadores e avaliações do diretor. Embora, a partir das reflexões de Kitazawa e Constantino (2022), apesar do pressuposto de que a dimensão pedagógica concentra o maior número de atribuições, em se tratando das referidas instituições, o estudo mostrou que isso não ocorreu.

Verificou-se que as dimensões administrativas e político-institucionais adquiriram maior presença, dado o caráter estratégico do cargo e a dimensão pedagógica apresentou a terceira maior concentração. Não há indicadores precisos no que se refere às EPTs. Como indicadores, pode-se citar a porcentagem de estudantes que deixam a instituição antes de completar seus estudos. Uma baixa taxa de abandono sugere que os sujeitos estão satisfeitos e comprometidos com sua educação e formação.

A partir das reflexões aqui destacadas dos estudos selecionados, entende-se a importância de uma gestão voltada a toda a comunidade escolar, com desafios diários e comprometida com políticas públicas e um trabalho pedagógico crítico.

Com o aporte das pesquisas, percebe-se que o foco de um diretor(a) deve pautar-se no sujeito e em seu desenvolvimento humano e integral. Assim, apesar desses estudos não terem o foco principal na gestão, trazem reflexões necessárias para a gestão da/na EPT.

A necessária e interessante pesquisa dos estudos anteriores fornece uma compreensão das ideias já existentes na temática, prevalecendo a segurança sobre fontes de estudo, apontando subtemas passíveis de maior exploração ou, até mesmo, fazendo-se destacar silêncios significativos a respeito do tema da pesquisa.

Um acontecimento vivido é finito, ou pelo menos encerrado na esfera do vivido, ao passo que o acontecimento lembrado é sem limites, porque é apenas uma chave para tudo que veio antes e depois (GAGNEBIN, 2015, p.154).

Dessa forma, para uma instituição educacional atender às necessidades educacionais de toda a comunidade acadêmica, devem-se examinar todos os aspectos do processo educativo, o ambiente físico, os recursos financeiros e materiais, o grau de participação de todos, para que o diretor seja um facilitador e, assim, possa gerir da melhor forma (CARVALHO, 2009).

O estudo mais próximo à temática tem o título *Práticas Gestionárias de Diretores na Educação Profissional: Entre o Gerencialismo e a Gestão Democrática* e analisa o perfil e a prática da gestão relacionando a direção democrática ou a gerencial na Educação Profissional. Remete à dificuldade na busca de referenciais na EPT, mas direciona a linha para a gestão democrática quando, nesse resgate, conquista um fluxo interessante de estudos para fundamentação.

Dessa forma, pode-se relacionar a inquietação do presente estudo à necessidade que os diretores e protagonistas também refletem nos instrumentos de pesquisa sobre a votação para a função que lhes é garantida ao exercer o cargo de direção na EPT.

Melhor seria, conforme disseram alguns entrevistados, que se houvesse sempre eleições seria este o caminho, se não o perfeito, ao menos o mais garantido para a democratização da escola. Esse constitui-se em um passo importante para a concretização de outras decisões na gestão dos *campi*, que devem sempre ser tomadas e assumidas coletivamente em sua prática (ALVES, 2017, p.167).

Após a leitura da síntese de pesquisas relacionadas ao tema, na busca por estudos que permeiam a gestão na EPT, verificou-se que a temática não fortalecida em todos os três estudos, havendo a aproximação apenas com um estudo no ano de 2017, sendo uma tese realizada em São Paulo, Brasil, e que apareceu apenas na pesquisa encontrada em setembro de 2023, direcionando a gestão na educação profissional.

Nas principais considerações que a tese proporciona em relação às práticas gestorárias dos diretores dos *campi* pesquisados, um dos objetivos da pesquisa foi caracterizar e analisar essas práticas. Ficou demonstrado que, devido ao fato de os diretores concordarem mais com o modelo gerencial, eles procuram desenvolver suas ações adotando os moldes empresariais, com o objetivo de alcançar os resultados previstos.

Assim, ocorreu com referência, na pesquisa da autora, uma preocupação maior em conseguir suprir o *campus* dos recursos materiais, enfatizando os aspectos administrativos em detrimento ao pedagógico.

As análises aqui realizadas ressaltam a escassez de estudos sobre a gestão e o diretor da EPT e sinalizam a importância de olhar para o trabalho desse profissional, que assume o desafio de gerir uma instituição com tamanha responsabilidade e com diversidade de políticas de inclusão de trabalhadores.

A seguir, apresentam-se as instituições as quais os interlocutores da pesquisa administraram e que se configuraram como espaço de excelência na oferta de políticas da EPT.

3.3 AS INSTITUIÇÕES DOS INTERLOCUTORES DA PESQUISA: HISTORICIDADE E EXCELÊNCIA NA EPT.

Em busca da análise das experiências e dos desafios dos gestores de escolas federais de Educação Profissional da região central do RS, do histórico das instituições e suas contextualizações, esta seção reflete os locais dos gestores que fizeram parte da pesquisa, buscando mapear a historicidade das escolas e suas propostas de cursos disponíveis, turnos possíveis e áreas para as comunidades acadêmicas.

A escolha das Escolas Federais de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), como contexto investigativo, está vinculada de forma direta às vivências que a pesquisadora desenvolveu, já que atuou como gestora na rede de ensino privada na comunidade de Santa Maria - RS com um tempo aproximado de duas (2) décadas dedicadas à EPT. Essa experiência permitiu conhecer a gestão federal e sua finalidade, assim como algumas objeções em preparar para o exercício de profissões e para atuação no mundo do trabalho e na vida em sociedade.

A Lei n. 11.892/2008⁸ possibilitou a expansão e interiorização da rede Federal de Educação e, no Rio Grande do Sul, foram implantados três institutos: Instituto Federal do Rio Grande do Sul IFRS; Instituto Federal Sul-Rio-Grandense IFSul; Instituto Federal Farroupilha IFFar. O último Instituto referente à pesquisa, o IFFar atua em quatorze unidades administrativas: Reitoria (Santa Maria), *Campus Alegrete*, *Campus Frederico Westphal*

⁸Foi sancionada pelo PRESIDENTE DA REPÚBLICA. Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei: CAPÍTULO I DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA Art. 1º- Fica instituída, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação.

len, *Campus Jaguari*, *Campus Júlio de Castilhos*, *Campus Panambi*, *Campus Santa Rosa*, *Campus Santo Ângelo*, *Campus Santo Augusto*, *Campus São Borja*, *Campus São Vicente do Sul*, *Campus Avançado Uruguaiana*, Polos de Educação a Distância, Centros de Referência (ASCON IFFar, 2018).

Figura 4 – Mapa localizando os *Campi* do IFFar, sujeitos da pesquisa.



Fonte: [https://www.iffarroupilha.edu.br/unidades-iffaroupilha](https://www.iffarroupilha.edu.br/unidades-iffarroupilha), acesso em 16 de outubro de 2022.

1. Reitoria
2. *Campus Alegrete*
3. *Campus Frederico Westphalen*
4. *Campus Jaguari- Sujeito da Pesquisa***
5. *Campus Júlio de Castilhos- Sujeito da Pesquisa***
6. *Campus Panambi*

- 7. Campus Santa Rosa**
- 8. Campus Santo Ângelo**
- 9. Campus Santo Augusto**
- 10. Campus São Borja**
- 11. Campus São Vicente do Sul- Sujeito da Pesquisa****
- 12. Campus Avançado Uruguaiana**

Para este estudo, optou-se, como *lócus* de pesquisa, o *campus* Júlio de Castilhos (Figura 5), além do *campus* São Vicente do Sul (Figura 6) e *campus* de Jaguari (Figura 7). Também, buscou-se trazer a realidade das escolas técnicas federais em Santa Maria, o Colégio Politécnico (Figura 8) e o CTISM (Figura 9). Diante dessa contextualização, passa-se a conhecer as instituições e, na sequência do estudo, os sujeitos e gestões das unidades pesquisadas.

3.3.1 Campus Júlio de Castilhos - IFFar

O *Campus* de Júlio de Castilhos está situado no interior do Município de Júlio de Castilhos/RS, na RS 527 - Estrada de acesso secundário para Tupanciretã. Localizado na Mesorregião Centro Ocidental Rio-Grandense, possui uma área total de 42 hectares, incluindo um parque florestal e fica a aproximadamente 7 km da sede do município. Na figura 5, é mostrado o Instituto, esquematizado nas descrições desta seção.

Figura 5 – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha-JC-RS.



Fonte: Acervo do Instituto Federal, 2022.

Foi implantado na Fase I da Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e iniciou suas atividades letivas em 2008, na Unidade de Ensino Descentralizada (UNED) de Júlio de Castilhos, inaugurada em 29 de maio de 2008. Com a Lei no 11.892, de 29 de dezembro de 2008, tornou-se o *Campus* Júlio de Castilhos. Atua nos seguintes Eixos Tecnológicos: Recursos Naturais; Gestão e Negócios; Informação e Comunicação e Produção Alimentícia.

No site institucional, registrou, no final do primeiro semestre de 2022, que matriculou, com referência na PNP ano base de 2022, 1162 estudantes na circulação do *Campus*, sendo 14% a mais do que dispunha em 2021, quando contava com 1019 matrículas, desenvolvendo uma expressão muito interessante na comunidade escolar (PDI INSTITUCIONAL, 2019), 2023).e Na compreensão dos cursos ofertados e suas modalidades, turno e ano de reformulação, compreendidos em 4 cursos técnicos, 5 de graduação, compreendidos em 2 bacharelados, 1 tecnológico e 2 na licenciatura, além de um de Pós-Graduação propostos em turnos e ano de criação da primeira turma segue a descrição no quadro 7:

Quadro 7 – Cursos oferecidos atualmente pelo IFFar - *Campus* Júlio de Castilhos-RS.

Cursos Técnicos Integrado e Subsequentes	Turno	Ano de Reformulação
Agropecuária Integrado e Subsequente	Manhã Tarde	CONSUP nº 127/2014, de 28 de novembro de 2014;
Alimentos –Subsequente	Noturno	CONSUP nº 097/2019, de 11 de dezembro de 2019
Comércio- Subsequente e Integrado	Noturno	CONSUP nº 119/2014, de 28 de novembro de 2014
Informática- Integrado	Manhã Tarde	CONSUP nº 106/2019, de 11 de dezembro de 2019
Curso Superior em Licenciatura em Ciências Biológicas	Noturno	CONSUP nº 156/2014, de 28 de novembro de 2014
Licenciatura em Matemática	Noturno	CONSUP nº 161/2014, de 28 de novembro de 2014
Superior em Tecnologia em Agronegócio, substituído por Tecnologia em Gestão do Agronegócio	Noturno	CONSUP nº 163/2014, de 28 de novembro de 2014
Superior em Tecnologia em Produção de Grãos	Noturno	CONSUP nº 041/2014, de 11 de setembro de 2014
Bacharelado em Administração	Noturno	CONSUP nº 169/2014, de 28 de novembro de 2014
Bacharelado em Agronomia	Noturno	Em atendimento à Portaria MEC nº 1.030/2020, alterada pela Portaria MEC nº 1.038/2021, para os cursos de Graduação
Especialização em Práticas Educativas em Humanidades	Semanal	RESOLUÇÃO AD REFERENDUM Nº 005/2020

Fonte: Elaborado pela autora, com base no PDI institucional em 2023.

3.3.2 *Campus* São Vicente do Sul

A proposta da compreensão dos protagonistas do estudo, resgata, no presente trabalho de pesquisa, uma parte da história que se refere à trajetória da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) desenvolvida na Escola Agrotécnica Federal de São Vicente do Sul (EAF SVS) até a nova institucionalidade, passando a se denominar Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha-*Campus* São Vicente do Sul (IFFar *Campus* SVS). Foi fundado em 17 de novembro de 1954, percorrendo até o presente ano, 68 anos de vida, o mais antigo integrante do *lócus* da pesquisa, e um dos *campus* com o maior número de estudantes, que é uma referência no pequeno município, por ter grande prestígio para a comunidade local, observado na visita da pesquisadora.

Atualmente, abrange estudantes de diversas regiões do estado e do país, evidenciando a importância da interiorização do ensino para o desenvolvimento regional. Ao longo de sua constituição histórica, o IFFar-*Campus* SVS vem protagonizando uma EPT pública, gratuita e de qualidade aos jovens e trabalhadores.

Na figura 6, é revelado o *Campus* mapeado nas descrições desta seção.

Figura 6 – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus São Vicente do Sul-RS.



Fonte: Acervo do Instituto Federal, 2022.

De acordo com a lei de sua criação, o IFFar é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de Educação Profissional e Tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Equiparados às universidades, os institutos são instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais, além de detentores de autonomia universitária.

O *Campus* SVS está relacionado no sistema e consta, na sua estrutura física, em 2022, com representatividade especial na comunidade de estudantes e na PNP, 2022, identifica 2945 alunos matriculados de várias regiões do entorno, e até mesmo de outras regiões do estado.

Além disso, oportuniza aos sujeitos que buscam a qualificação profissional através do ensino, da pesquisa e da extensão, uma formação integral e cidadã, com ética, responsabilidade social e ambiental. O fato em representar uma escola técnica, no município de São Vicente do Sul/RS, e oferecer cursos técnicos, EJA e ensino médio nas modalidades a distância (EAD) e presencial, representa a responsabilidade de gestar uma instituição histórica e importante para a Educação Profissional. Proporcionam 8 cursos técnicos, compreendidos em 5 no integrado e 3 na modalidade subsequente, além de 6 cursos de graduação em turnos e ano de criação da primeira turma.

A seguir, os cursos ofertados, turno, e ano de criação ou reformulação, conforme o quadro 8.

Quadro 8 – Cursos ofertados atualmente pelo IFFar *Campus SVS-RS*.

Cursos Técnicos Integrado e Subsequentes	Turno	Ano de Reformulação
Técnico em Administração-Integrado	Manhã e Tarde	CONSUP nº 103/2014, de 28 de novembro de 2014
Técnico em Agropecuária-Integrado	Manhã e Tarde	CONSUP nº 125/2014, de 28 de novembro de 2014
Técnico em Agricultura-Subsequente	Manhã e Tarde	CONSUP nº 100/2014, de 28 de novembro de 2014
Técnico em Agroindústria Integrado ao PROEJA	Tarde	CONSUP nº 134/2014, de 28 de novembro de 2014
Técnico em Alimentos-Integrado	Integral (manhã e tarde)	CONSUP nº 038/2018, de 25 de junho de 2018;
Técnico em Alimentos- Subsequente	Noturno	CONSUP nº 102/2014, de 25 de junho de 2014
Curso Superior de Tecnologia e Desenvolvimento de Sistemas	Matutino	CONSUP nº 167/2014, de 28 de novembro de 2014;
Técnico em Informática-Subsequente	Noturno	CONSUP nº 101/2014, de 28 de novembro de 2014
Técnico em Manutenção e Suporte em Informática-Integrado	Integral (manhã e tarde)	CONSUP nº 0116/2014, de 28 de novembro de 2014
Técnico em Secretariado-Subsequente	Noturno	CONSUP nº 66/2011 de 07 de novembro de 2011
Técnico em Zootecnia- Subsequente	Integral (manhã e tarde)	CONSUP nº 99, de 28 de novembro de 2014
Bacharelado em Agronomia	Integral Diurno	Resolução Conselho Superior nº 022/2014.
Bacharelado em Administração	Noturno	Resolução CONSUP nº 023/2014
Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas	Noturno	Ata nº 25, de 29 de setembro de 2006, e Resolução do Conselho Diretor nº 005, de 29 de setembro de 2006.
Gestão Pública	Noturno	Ata nº38 - Resolução nº 023
Licenciatura Química	Noturno	2011
Licenciatura em Ciências Biológicas	Noturno	2012
Práticas Educativas em Humanidades	Presencial	Nº 66/2020 - CONSUP/IFFAR
Especialização em Computação	Presencial	Nº 66/2020 - CONSUP/IFFAR

Fonte: Elaborado pela autora, com base no PDI institucional em 2023

3.3.3 *Campus Jaguari- RS - IFFar*

O *Campus Jaguari*, o mais novo dos pesquisados, foi criado em 11 de janeiro de 2013, percorrendo até o estudo nove anos de vida, disponibilizado no Vale do Jaguari, localizado na mesma região centro ocidental rio-grandense, destacando-se como 8^a instituição do IFFar. Encerrou o ano base de 2022 com 689 alunos matriculados no *Campus* (PNP, 2022). Representa, na cidade e região, uma efetiva expressão na EPT. Na figura 7, é apresentado o Instituto, mapeado nas descrições desta seção.

Figura 7 – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - *Campus Jaguari*.



Fonte: Acervo Instituto Federal, *Campus Jaguari*, 2022.

É um *campus* de área rural com 102 hectares de área, divididos em Setores de produção vegetal, Setores de produção animal, Setor de processamento vegetal e animal, Setor de mecanização agrícola, Área administrativa e pátio, Mata nativa e capoeira e Faixa de domínio do DNIT. Apresenta muitas singularidades, e diferencia-se por localizar-se mais distante da cidade.

Possibilitam a oferta das vagas em 6 cursos técnicos, compreendidos na modalidade do integrado 3 além, de uma proposta ser também direcionada ao PROEJA, e 2 técnicos subsequentes, além de 1 curso de graduação e 2 possibilidades de especialização. No Quadro 9, a seguir, estão referenciados os cursos ofertados, turno, e ano de criação ou reformulação.

Quadro 9 – Cursos ofertados atualmente pelo IFFar- *Campus Jaguari.*

Curso	Turno	Ano
Técnico em Agricultura Integrado	Manhã e tarde.	CONSUP nº 018/2018, de 27 de março de 2018;
Técnico em Sistemas de Energias Renováveis Integrado	Manhã e tarde.	CONSUP nº 41, 12 de maio de 2015;
Técnico em Administração Integrado	Manhã e tarde.	CONSUP nº 015/2020, de 13 de maio de 2020,
Técnico em Administração Subsequente	Noite	CONSUP nº 017/2018, de 27 de março de 2018;
Técnico em Sistemas de Energias Renováveis Subsequente	Noite	CONSUP nº 41, 12 de maio de 2015.
Técnico em Sistemas de Energias Renováveis Subsequente CR Santiago	Noite	CONSUP nº 013/2017, de 02 de outubro de 2017.
Curso Superior em Sistemas Elétricos	Noite	CONSUP 016/2018;
Licenciatura em Educação do Campo – Ciências Agrárias e Ciências da Natureza	Manhã e tarde	CONSUP 01720 de junho de 2013.

Fonte: Elaborado pela autora, com base no PDI institucional em 2023.

3.3.4 Colégio Politécnico da UFSM

O Colégio Politécnico é uma Unidade de Educação Básica, Técnica e Tecnológica vinculada à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Ao longo de sua história, a instituição tem buscado a formação de profissionais para atender às necessidades do mundo do trabalho e às expectativas da comunidade onde está inserida.

Tem por finalidade promover e ministrar o Ensino Médio, a Qualificação Profissional, a Educação Profissional Técnica de Nível Médio e a Educação Profissional e Tecnológica de Graduação e Pós-Graduação.

Foi fundado em 24 de janeiro de 1961, apenas um ano após a fundação da UFSM, com denominação de Escola Agrotécnica de Santa Maria. Até o ano de 1968, a escola esteve subordinada à Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinária. Apenas em 1968, a administração passou a ser realizada pela Universidade Federal de Santa Maria e a sua denominação alterou-se para Colégio Agrícola de Santa Maria. A denominação de Colégio Politécnico aconteceu em 2006, devido à diversidade de cursos que ofertava.

Atua nos seguintes Eixos Tecnológicos: Ambiente e Saúde; Recursos Naturais; Gestão e Negócios; Informação e Comunicação; Infraestrutura; Produção Alimentícia; e Produção Cultural e Design.

Na Plataforma Nilo Peçanha (PNP)⁹, a escola encerrou 2022 com 3568 matrículas

⁹A Plataforma Nilo Peçanha (PNP) teve início em 2018, como um meio virtual para a coleta, validação e disseminação dos dados estatísticos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica no Brasil.

em cursos ativas, é um destaque na formação da educação profissional e tecnológica na cidade de Santa Maria e região central do RS. A figura 8, a seguir, representa o Colégio vinculado à UFSM.

Figura 8 – Colégio Politécnico da UFSM.



Fonte: Acervo da escola vinculada à UFSM, 2022.

Atualmente, o Colégio Politécnico oferta 15 cursos¹⁰ técnicos, 4 de graduação e dois de Pós-Graduação, além do Ensino Médio propedêutico. A seguir, os cursos ofertados, turno, e ano de criação ou reformulação, conforme o quadro 10:

A ferramenta é monitorada pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) do MEC. Ela Integra dados de mais de 650 unidades de ensino pertencentes à Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

¹⁰Colégio Politécnico- Informações do Projeto Político Pedagógico- descrição e histórico do Colégio Politécnico da UFSM, Páginas 30 a 50.

Quadro 10 – Cursos ofertados atualmente pelo Colégio Politécnico.

Cursos Técnicos Subsequentes	Turno	Ano de Reformulação
Administração	Noite	2009
Agricultura	Noite	2018
Agricultura de Precisão	Tarde	2020
Agropecuária	Manhã e Tarde	2008
Alimentos	Manhã	2015
Contabilidade	Noite	2011
Cuidados de Idosos	Manhã	2018
Enfermagem	Manhã	2018
Farmácia	Manhã	2016
Geoprocessamento	Noite	2008
Informática	Manhã e Tarde	2010
Meio Ambiente	Tarde	2011
Paisagismo	Manhã	2008
Secretariado	Noite	2014
Zootecnia	Manhã	2016
Cursos Tecnólogos – Graduação	Turno	Ano de Reformulação
Gestão Ambiental	Manhã	2009
Gestão de Cooperativas	Noturno	2009
Geoprocessamento	Diurno	2009
Sistemas para Internet	Tarde	2010
Cursos de Pós-Graduação	Turno	Ano de Reformulação
Mestrado em Agricultura de Precisão	Diurno	2011
Especialização em Geomática	Diurno	2001

Fonte: Elaborado pela autora, com base no PDI institucional em 2023.

A partir desses dados, percebe-se que o Colégio Politécnico teve sua historicidade marcada pela formação de profissionais ligados ao setor primário da economia. No entanto, especialmente, a partir da década de 2000, diversificou a oferta, buscando a formação de profissionais para atender às demandas da sociedade e do mundo do trabalho, que está em constante transformação. Com isso, ocorreu uma ampliação significativa no que se refere aos números de cursos e, consequentemente, de servidores e de estudantes.

3.3.5 Colégio Técnico Industrial de Santa Maria - CTISM

Um dos sujeitos do estudo, é da instituição também vinculada à Universidade Federal de Santa Maria, conhecido como o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM) em meio ao projeto de educação pública implementado a partir de 04/02/1967, em um contexto que visava à qualificação de mão-de-obra, em uma cidade de expressivo contingente operário decorrente da Rede Ferroviária Federal. Na figura 9, é exposto o Colégio vinculado à UFSM, delineado nas descrições desta seção.

Figura 9 – Colégio Técnico Industrial de Santa Maria CTISM.



Fonte: Acervo Colégio Técnico Industrial, CTISM, 2022.

O processo histórico dos primeiros 55 anos do CTISM refletiu as transformações ocorridas tanto no âmbito federal, como no regional. Essas transformações decorreram de algumas adequações estruturais que objetivaram atender às mudanças que o sistema produtivo capitalista mundial impunha.

A ampliação de cursos, de espaços físicos como laboratórios, contratações de novos servidores, entre outras medidas, fazem parte de um momento político recente de

resgate e revitalização do patrimônio público e das funções assumidas pela educação profissional. Atua nos seguintes Eixos Tecnológicos, conforme a PNP (ano base 2022): Controle e Processos Industriais; Desenvolvimento Educacional e Social; Informação e Comunicação; Produção Industrial; e Segurança.

Em pesquisa na PNP edição 2022, a escola vinculada encerrou o ano base, com 1646 matrículas ativas na Plataforma Nilo Peçanha e é uma referência na cidade de Santa Maria e no estado do Rio Grande do Sul.

O quadro 11, a seguir, apresenta os cursos disponibilizados, compreendidos em 11 cursos técnicos, 3 de graduação e um de Pós-Graduação propostos em turnos e ano de criação da primeira turma.

Quadro 11 – Cursos ofertados atualmente pelo CTISM.

Cursos Técnicos Integrados	Turno	Ano de criação
Técnico em Eletrotécnica	Manhã/Tarde	2007
Técnico em Informática para a Internet	Manhã/Tarde	2014
Técnico em Mecânica	Manhã/Tarde	2007
Cursos Técnicos Subsequentes	Turno	Ano de criação
Técnico em Automação Industrial	Noturno	2004
Técnico em Eletromecânica	Noturno	1998
Técnico em Eletrônica	Noturno	2009
Técnico em Eletrotécnica	Noturno	1990
Técnico em Mecânica	Noturno	2001
Técnico em Segurança do Trabalho	Noturno	2002
Técnico em Soldagem	Noturno	2014
Técnico em Eletromecânica	Noturno	2007
Eletromecânica- EJA-EPT	Noturno	2007
Cursos Superiores e Pós-Graduação	Turno	Portaria e Reconhecimento
Superior em Eletrônica Industrial	Diurno	Reconhecido pela Portaria n. 891/2022/MEC
Superior em Fabricação Mecânica	Diurno	Reconhecido pela Portaria n. 187/2012/MEC
Superior em Tecnologia de Redes de Computadores	Diurno	Reconhecido pela Portaria n. 248/2013/MEC
Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica- Mestrado Acadêmico- PPGEPT	Diurno	Reconhecido pelo Ministério da Educação – Portaria nº 919/2016

Fonte: Elaborado pela autora, com base no PDI institucional em 2023.

Em especial, os últimos dez anos foram significativos para o processo de renovação do Colégio, especialmente pela referência na oferta da EPT, inclusive destacando-se como promotor na pesquisa em EPT, por meio do curso de Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica (PPGEPT), portador do conceito 5 da avaliação quadrienal da CAPES.

Portanto, verifica-se que, a partir das diferentes historicidades e demandas de cada eixos tecnológicos, gerir uma instituição de EPT exige muitos conhecimentos e habilidades. Na figura 10, fica evidente que os diretores pesquisados têm o grande desafio de administrar instituições que têm suas particularidades no cenário da EPT.

Figura 10 – Linha do tempo das instituições pesquisadas.

69 anos de vida	63 anos de história	56 anos de vida	15 anos de história	10 anos de vida
<ul style="list-style-type: none"> •Campus São Vicente do Sul-RS •Início das atividades em 17/11/1954 	<ul style="list-style-type: none"> •Colégio Politécnico-Santa Maria-RS •Início das atividades em 24/01/1961 	<ul style="list-style-type: none"> •CTISM-Santa Maria-RS •Início das atividades em 04/04/1967 	<ul style="list-style-type: none"> •Campus de Júlio de Castilhos-RS •Iniciou as atividades em 29/05/2008 	<ul style="list-style-type: none"> •Campus Jaguari-RS •Iniciou as atividades em 10/01/2013

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Após conhecer as particularidades das instituições em que os interlocutores representam, é apresentada a primeira subcategoria do estudo: Quem são os diretores da EPT da região central do RS?

3.4 OS INTERLOCUTORES DA PESQUISA: QUEM SÃO OS DIRETORES DA REDE FEDERAL DA REGIÃO CENTRAL DO RS?

No presente estudo, os diretores pesquisados são os protagonistas, os sujeitos que através do questionário e entrevista manifestaram as experiências e os desafios do trabalho. Participaram, então, cinco diretores gerais das Instituições Federais com ligação na Educação Profissional e Tecnológica na Região Central-RS.

O conceito de direção escolar passa a ser incorporado pela sociedade, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, quando no seu Art. 206, dispõe ao longo do mesmo, a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº.9394/96, no seu Art. 14 que destaca o preceito da gestão democrática como um dos seus princípios, pressupondo a gestão democrática como um trabalho coletivo, participativo e dialógico.

Libâneo (2012, p.97) esclarece que

Organização, administração e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos. Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover condições necessárias para realizar uma ação; administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir.

Assim, com esses documentos legais que refletem em parte a busca pela democracia no país, no contexto da educação brasileira, emerge um conceito novo, gestão da escola, que vem superar o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento que os problemas educacionais são complexos e que demandam uma ação articulada e conjunta na superação dos problemas cotidianos das escolas.

A concepção crítica é a única que está dotada da verdadeira funcionalidade e utilidade, pois conduz à mudança da situação do homem e da realidade à qual pertence, em virtude de ser a única que é capaz de oferecer o conteúdo e o método mais eficaz para a instrução (VIEIRA PINTO, 2010, p.65).

A exposição de Vieira Pinto enfatiza sobre a concepção crítica e sua funcionalidade na relação com a gestão escolar. Deve haver princípios embasados no compartilhamento de ideias e o envolvimento de todos os sujeitos que fazem parte da escola nos seus processos pedagógicos e de organização. Nesse sentido, surge o interesse da pesquisadora em buscar possíveis respostas para a problematização e para alcançar os objetivos propostos no presente estudo, realizando um estudo qualitativo.

Uma das provocações é justamente encontrar, na gestão pública, a compreensão e a relação das instituições com seus gestores. Considera-se que a percepção recebida pelas respostas do questionário traduz, que o público envolvido na pesquisa contempla cinco (5) atuações na gestão pública. Os interlocutores, na representatividade da região central na gestão da EPT, quanto à caracterização, encontram-se na faixa etária entre 37 a 51 anos, sendo que quatro (4) destes são do gênero masculino, e, somente um (1) do gênero feminino. Essas características estão sistematizadas no Quadro 12.

Quadro 12 – Caracterização dos sujeitos.

Diretor	Tempo na Gestão (anos)	Formação Inicial	Gênero
D1	04	Engenharia elétrica	Masculino
D2	08	Administração	Feminino
D3	06	Psicologia	Masculino
D4	12	Ciências Contábeis	Masculino
D5	01	Filosofia	Masculino

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

O quadro 12 demonstra que o tempo de estar na gestão se dá entre um e doze anos. Ferreira (2018) coloca em destaque a expressão “prática social” como central e a relação entre esta e a “estrutura social”. A autora determina que a estrutura é consequência da prática, assim como uma condição.

Dessa maneira, os sujeitos produzem discursos porque estão imersos no social e, ao produzi-los, organizam esse social. Então, o discurso não seria práxis? E, se assim for, visa à transformação do sujeito?

Desse modo, a necessidade de buscar conhecimentos para a gestão na EPT fica evidente pelos sujeitos da pesquisa, pois a formação inicial na área da gestão, apenas um dos sujeitos possui que é a Administração. No Quadro 13, observa-se a continuidade da área de concentração na sucessão das formações nas áreas de estudo inicial.

Quadro 13 – Formação Complementar dos Sujeitos.

Diretor	Formação Inicial	Formação Complementar
D1	Engenharia Elétrica	Pós-Doutorado em Engenharia Elétrica-Universidad de Oviedo, Espanha
D2	Administração	Doutorado em Administração-UFSM
D3	Psicologia	Mestre em Psicologia-UFSM
D4	Ciências Contábeis	Mestre em Educação Agrícola-UFFRJ
D5	Filosofia	Pós Doutor em Filosofia-UFPEL

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Este grupo foi selecionado porque vivencia, nas suas atividades e responsabilidades, os processos com relação aos aspectos técnicos, administrativos, pedagógicos e políticos, podendo fornecer embasamento para que sejam alcançados os objetivos deste estudo.

Compartilhar com outros profissionais as responsabilidades da gestão, ainda é um desafio para os diretores e sujeitos da pesquisa pois, tradicionalmente, esse papel deve ser exercido pela equipe na gestão democrática e participativa, mas em alguns momentos se sentem sozinhos, como os depoimentos relatados nos questionários.

Após conhecer como se desenvolveu a pesquisa, quem são as instituições e os sujeitos, passa-se para a fundamentação importante do estudo, focando-se na Gestão e nas Políticas Públicas na EPT.

4 GESTÃO EDUCACIONAL DA/NA EPT: CONCEITOS, HISTORICIDADE E POLÍTICAS PÚBLICAS

Neste capítulo, abordam-se os conceitos de Gestão e Políticas Públicas na EPT. Alinhamp-se esses aos discursos dos diretores e reflexões de autores que destacam as questões levantadas nas interlocuções. Inicia-se pelo conceito de gestão.

4.1 O QUE É GESTÃO NA EPT?

Vive-se um período de várias mudanças econômicas, sociais e políticas na maioria das sociedades. Há uma grande influência dos países capitalistas centrais, que definem os modelos da administração na Educação e, dessa forma, exercem domínio sobre a população, formando uma escola que eles querem para o povo que almejam.

Assim, este subcapítulo desenvolve a necessidade de um papel transformador da Educação, que passa pela democratização da gestão escolar, compreendendo o conceito da administração no campo educacional, assim como a contextualização na administração escolar e da gestão na EPT.

A Educação Profissional e Tecnológica possui particularidades e, como se observou anteriormente, não tem teóricos que falam especificamente da sua gestão. Ela envolve muitos saberes, políticas e sujeitos.

As palavras “Gestão” e “Administração” originaram-se do latim (*gerere* e *administrare*). Gestão significa governar, conduzir, dirigir. Já administração possui um “significado mais restrito - no sentido de gerir um bem, defendendo os interesses daquele que o possui constituindo-se uma aplicação do gerir” (SILVA; SILVA; SANTOS, 2017, p.22).

Inicialmente, é relevante compreender a administração e a gestão, como o produto de longa evolução histórica que traz consigo a marca das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade.

Torna-se importante considerar que, ao tratar da qualidade de ensino como um todo, não se deve pautar somente em termos quantitativos, pois, assim, não são levados em consideração importantes fatores subjetivos da educação, como a assimilação de valores, gostos, posturas, crenças e aptidões, bem como aquilo que o gestor considera ser um elemento mais relevante que buscar e aferir resultados: verificar e desenvolver os processos educativos que a gestão proporciona.

Paro (2012) destaca que se faz necessário considerar o conceito de *administração*, ou de *gestão* (apresentados aqui como sinônimos), adotando, assim, uma concepção mais simples dessas, como “utilização racional de recursos para a realização de determinados fins” (2012, p.18). Cabe lembrar que, para a Educação e o Ensino, esses fins vinculam-

se às funções sociais, com o propósito de lhes atribuir um significado abrangente, menos associado às suas determinações históricas e sociais, em especial àquelas do modo de produção capitalista e de uma sociedade de classes. “Considerar o homem como fim implica tê-lo como sujeito e não como objeto no processo em que se busca a realização de objetivos” (PARO, 2012, p.33).

Sob esse olhar, torna-se possível compreender os termos em um sentido voltado à mudança social e a propósitos não autoritários. A Administração escolar desenvolve muitas vezes um olhar de gerência, enquanto controle do trabalho alheio, que guarda as semelhanças e tem determinações coincidentes com as das gerências que se dão no âmbito da produção capitalista, colaborando, dessa maneira, com a mediação da exploração do trabalho pelo capital, conforme ressalta (PARO, 2012, p.65):

[...] enfatiza a necessidade da variação perante a gestão, face às mudanças econômicas, políticas e sociais que estão acontecendo mundialmente. O diálogo por meio das necessidades enfrentadas pela comunicação na administração existentes através da gerência, trabalho, produção capitalista, a exploração e o capital realizam uma transformação com perspectiva crítica, a partir de determinadas terminologias teóricas de referência nos assuntos da gestão[...]

Na Administração Escolar, o diálogo deve estar verdadeiramente comprometido com a transformação social, buscando objetivos que consigam atender os interesses da classe trabalhadora, educadora e transformadora, dando a continuidade na companhia de uma das condições para que a escola possa caminhar pelo propósito na direção de uma racionalidade social.

Para isso, cabe alinhar a permanente reflexão, e não apenas nos questionamentos dos objetivos mais amplos da administração propriamente dita. Nessa ideia, a D2 ressalta o compromisso da gestão com a Educação de qualidade e o desafio da diversidade:

*//Nosso trabalho é pautado na mediação e no foco principal que é **uma educação de qualidade**. A escola busca fazer o melhor. Acho que no campo pedagógico estamos alcançando bons resultados. Embora ainda exista uma distância considerável para conseguirmos uma escola equitativa, pois a sociedade é excludente // (D2, **grifos nosso**)*

Nesse sentido, (PARO, 2012) recorda que é preciso desmistificar a falsa ideia de que já temos no Brasil escolas para todos, ou quase todos, pois a quantidade [...]“não pode existir no vazio sem referir-se a alguma qualidade”, dada a situação precária de tantas escolas brasileiras que não satisfazem sequer as mínimas condições de convivência humana e os mais elementares critérios didático-pedagógicos.

Na visão crítica da Administração Escolar, exige-se um conhecimento preciso da estrutura socioeconômica da sociedade. Porém, quando são reduzidas as probabilidades de os interlocutores relacionarem ao conhecimento teórico da prática na gestão, torna-se sustentável que ele seja tomado como pressuposto, sem antes explicitá-lo.

Pode ser possível, compreender os problemas das gerências capitalistas, gerencia-listas até a democrática sem ter clara a divisão pormenor do trabalho e seus determinantes econômicos e sociais, uma vez que dirigir uma escola é muito diferente de gerir uma empresa, pois escola não visa lucros, e sim conhecimento e promoção da cidadania.

Diante da criticidade e da cobrança que a Administração exige na Gestão Escolar, torna-se fundamental conhecer a mediação entre essas, tendo como influenciar em algum aspecto das decisões, assim como formar apresentações e destacar linhas de condução da gerência escolar.

Grabowski (2014) ao debruçar-se na proposta de gestão na EPT, destaca a necessidade de priorizar a posição democrática, relutando a um contraste à gestão hierárquica e deve-se ser concebida mais que exigência de transparência, impessoalidade e moralidade. Deve-se expressar, no cotidiano escolar, tanto a vontade de participação quanto o empenho por reverter a tradição que se confunde nos espaços públicos.

Entende-se a gestão escolar com um importante papel, ao fazer com que a escola, professores e estudantes não parem suas atividades, e que o trabalho pedagógico seja realizado com qualidade e com compromisso. Nesse sentido, os gestores e seus coordenadores precisam trabalhar com comprometimento pela educação com a sensibilidade que inspiram à equipe docente e toda a comunidade escolar. Desse modo, pode-se pontuar a fala do D4 que, corroborando com os demais, ressalta questões importantes do gestor na EPT no *campus* em que atua:

// Aqui trabalha-se de forma colaborativa, sempre procurando mediar conflitos e aproximar a comunidade da escola. Tentamos aproximar diferentes saberes, e consultar a todos para a tomada de decisão, mesmo que não seja consensual, ouve-se a maioria para tentarmos fazer o melhor para a escola, nunca deixando o lado pessoal interferir no profissional// D4

Assim, a fala do D4 está pautada na gestão crítica, o que se alinha com o pensamento de Bordignon e Gracindo (2000), que ressaltam que, para uma gestão escolar crítica, deve haver princípios embasados no compartilhamento de ideias e no envolvimento de todos os sujeitos que fazem parte da escola nos seus processos pedagógicos e de organização.

A gestão de uma escola deve funcionar com uma perspectiva distinta das outras organizações, como bem elencaram Bordignon e Gracindo (2000), por conta de suas propostas atreladas ao ensino, da sua finalidade e também das relações sociais que a constituem. Libâneo (2012), no mesmo sentido, ressalta que

[...] a gestão escolar é sócio crítica, que é uma concepção que além de agregar pessoas, considera as formas democráticas como meios para as tomadas de decisões. Nesse sentido, as decisões são tomadas coletivamente, possibilitando discussões e envolvimento entre todos (LIBÂNEO, 2012, p.443).

A autonomia, também, além de ser fundamental na gestão, deve reconhecer a importância de uma participação ativa da comunidade escolar nas suas decisões. Tudo isso impacta positivamente no que deve ser o propósito maior de uma gestão com princípios democráticos: um ensino e aprendizagem de qualidade para todos os estudantes e professores. Sobre as concepções da gestão escolar, Libâneo (2012) escreveu

que elas refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social (LIBÂNEO, 2012, p.447).

Por ter esse objetivo tão explícito, (PARO, 2015) enfatiza que se faz necessário ter mais cautela no momento de pensar a administração escolar a partir do viés capitalista, que domina os outros setores da sociedade. Empreendedorismo e qualidade total podem ser termos para quem administra instituições que possuem fim de prestar um serviço ou entregar um produto acabado. Na instituição pública é diferente.

O diretor D5 salienta que

*// uma das muitas preocupações que temos é quando o orçamento não fecha. Isso interfere no ensino e no andamento da escola. Somos uma escola rural, onde produzimos muito do que consumimos. E isso depende de inúmeros fatores. Portanto, além de gerir as questões burocráticas e pedagógicas nos cabe um olhar diferenciado para que tenhamos **uma educação de qualidade, uma escola acolhedora** e a preocupação com o espaço físico e a alimentação// (D5, grifos nossos)*

Assim, comprehende-se que gerir uma escola é muito mais que dominar termos técnicos ou apenas administrar, envolve inúmeras dimensões como as citadas pelo diretor participante da pesquisa: é mais do que orçamento e burocracias, é lutar diariamente por uma educação de qualidade e uma instituição acolhedora.

Na inquietação que o estudo propõe, Ritzel e Maraschin (2022) propuseram uma reflexão sobre os diretores na ANPED SUL no Eixo Temático 21 - Trabalho e Educação, relacionando o “O Trabalho dos Diretores Gerais na Educação Profissional na Região Central-RS”.

O texto aborda uma compreensão sobre o trabalho do diretor geral na EPT, a fim de perceber e como eles veem o trabalho pedagógico em suas realidades. Portanto, buscou-se construir reflexões sobre a gestão escolar em EPT, caracterizando os diretores gerais da Rede Federal da região central do RS e compreendendo as percepções sobre o trabalho pedagógico na EPT.

As definições citadas pelos gestores na EPT, os desafios do TP na EPT e a caracterização dos sujeitos são fundamentos necessários para colaborar com o estudo. Nas

considerações da pesquisa, percebeu-se que os diretores assumiram a defesa pela formação continuada, sendo a essência do trabalho pedagógico, dado que muitos servidores e profissionais da educação profissional exerceram funções diferentes das atuais. Entende-se que esse foi um momento interessante para perceber como os diretores veem o trabalho pedagógico¹ desenvolvido.

Assim, como investigar a prática das instituições e receber os relatos dos sujeitos dessa prática, compreendida como práxis², procurou-se os sentidos para gestão e o trabalho como diretor na EPT. Entende-se que esses se manifestam, pela linguagem dos sujeitos, que é um processo coletivo.

Dessa forma, é importante considerar também que gestar e administrar é uma tarefa realizada exclusivamente pelo ser humano, pois somente esse determina objetivos e emprega recursos de forma racional para concretizar fins estabelecidos antecipadamente (PARO, 2016). Por isso, partiu-se da ideia de quem são os diretores pesquisados, para compreender o que é gestão para esses: *//Depois de estar na iniciativa privada, surge a preocupação de administrar algo que é do interesse público. Há momentos de preocupações, principalmente quando o orçamento afeta a gestão de ensino.// D4*

Na EPT pública, existe a particularidade dos recursos e da melhor forma de gerir esses recursos. A partir dessa perspectiva, entende-se que para a eficácia de uma administração é necessário que os recursos, materiais e conceptuais, sejam utilizados de forma organizada e planejada. Os recursos materiais “[...] são todos os meios utilizados como objeto de trabalho pelo homem, modificando-os de acordo com seus objetivos” (PARO, 2010, p.20-21).

Já os recursos conceptuais, conforme o mesmo autor (2010, p.20-21) “consistem nos conhecimentos e técnicas que o homem acumula historicamente”. Portanto, além de quem são os diretores, procurou-se conhecer a forma como pensam e organizam a gestão, assim como a historicidade das instituições e das políticas públicas na EPT.

Pautados nessa ideia, pode-se complementar a relação com uma observação do D3 que ressalta: *//a gestão exige planejamento, ouvir a todos, dialogar com todos, saber quando recuar...mudar as estratégias e aprender com os erros.// D3*

A partir dessa complexidade que é gerir uma instituição pública e de EPT, vê-se que, na educação, não se entrega um produto. A natureza da atividade escolar é interativa e se dá reciprocamente com todos seus membros e, por isso, o gestor escolar precisa ser um educador, e não apenas um administrador, para ter real dimensão dessa atividade. Ainda, de acordo com Paro (2015), ser diretor de uma empresa, em geral, é perseguir as metas dos produtores, defendendo seus interesses junto aos trabalhadores. A autoridade de ser diretor, nesse caso, é legitimada pelos detentores do capital. A autoridade no âmbito

¹A categoria trabalho pedagógico será melhor trabalhada na seção 5.6.1.

²A compreensão da Práxis como ação, a atividade, e, no sentido que atribui Marx, à atividade livre, universal, criativa e autocritica, por meio do qual o homem cria (faz, produz). (MARASCHIN, 2015 apud BOTTO MORE, 2012, p.430).

escolar, para um bom ambiente escolar, não pode vir de maneira opressora. Deve vir de maneira democrática:

[...] acepção pode-se dizer que a autoridade se insere numa forma democrática de exercício do poder, na medida em que a obediência ocorre sem prejuízo da condição de sujeito daquele ou daqueles que obedecem. [...]“uma concordância livre e consciente” [...] (PARO, 2010 apud PARO, 2015, p.105-106)

Concorda-se com o interlocutor: *A direção envolve construção, responsabilidade e buscar principalmente a formação de sujeitos preparados, críticos e aptos ao mercado de trabalho//* (D1, grifos nossos).

Pactuando-se com essa realidade, salienta-se que, na comunidade escolar, uma profissionalização não se resume unicamente a uma formação profissional, mas envolve alternativas que garantam melhores condições objetivas de trabalho e de atuação e respeitem o trabalho pedagógico construído ao longo da experiência profissional.

Partindo dessa ideia, pode-se incitar o discurso do D3:

// Há aspectos desafiadores, que nenhuma escola prepara, pois existe **uma distância entre teoria e prática**. Ao mesmo tempo que existem momentos de frustração, com servidores não comprometidos, é recompensador. Aqui a comunidade não espera muito da escola, e o que fizemos reflete frente a toda a comunidade, exigindo resiliência e responsabilidade. A **escola é um referencial no município**, apesar de muitos não perceberem, portanto, a pressão é forte, enfatiza o diretor// (D3, grifos nosso)

Assim, observou-se, pela interação com os diretores, que administrar ou gerir a Educação Profissional é extremamente desafiador por várias questões, mas especialmente por não ter referenciais sobre a especificidade da EPT e pelas demandas que unir Educação e Trabalho significa, principalmente para o desenvolvimento local e os estímulos em contribuir para a formação de profissionais para o mundo do trabalho.

Em forma de alerta, nesse contexto, Paro (2015) chama atenção para os conceitos empresariais que podem estar presentes na administração escolar, como o uso racional dos recursos objetivos na realização do trabalho e da utilização racional dos recursos subjetivos na coordenação do esforço humano coletivo, ou dos recursos humanos, pois há uma ideia de considerar as pessoas como recursos, como bem pontua o autor 2015. A educação é viva, é composta de sujeitos ativos e participantes do complexo processo de ensino, aprendizagem e de formação de trabalhadores.

Como se destacou, os termos administrador, gestor, diretor escolar ou diretor geral podem ser compreendidos como sinônimos, predominando, na maioria dos sistemas de ensino, o termo diretor escolar, que ocupa o cargo hierarquicamente superior, sendo exigida, na maioria das vezes, desse profissional, formação em administração ou gestão escolar.

De modo geral, pode-se entender que a administração é uma atividade burocrática, instrumento do diretor, que pode, inclusive, delegá-la a outras pessoas, uma vez que detém o poder de decisão e de organização da escola, entendimento também presente nas relações empresariais.

Já os gestores escolares, vistos como trabalhadores da educação, dada sua natureza formadora, implica ação de liderança e são, na medida do possível, os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas instituições. Chama-se liderança a capacidade de

influenciar positivamente pessoas para que em conjunto, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhoria em alguma condição, e até mesmo divirtam-se juntas de modo construtivo, desenvolvendo as inteligências social e emocional. Dessa forma, realizam-se todos como profissionais, pessoas e seres sociais, desenvolvem o seu potencial e promovem o desenvolvimento do seu capital cultural da escola em geral e dos grupos sociais de que participam, promovendo de modo articulado e consistente, a aprendizagem e formação de seus alunos (LÜCK et al., 2009, p.17).

A gestão na EPT, então, configura-se como uma grande liderança que trabalha para desenvolver outras lideranças, ou seja, a partir de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos. Por isso, torna-se necessário descobrir a forma de gerir a EPT em cada realidade, como a destacada pela interlocutora:

//Aqui o trabalho é feito **a partir da interlocução e aproximação**. Sou a única gestora que não era da área de agricultura. O formato da escola e o público é um pouco diferente, e dirigir sob o olhar de uma comunidade que espera muito exige responsabilidade e complexidade//(D2, grifos nossos).

Entende-se ser muito significativo o modo como a gestora resumiu a possibilidade de gestar a EPT. Isso porque

Entendemos que a educação profissional é uma modalidade que, por exceléncia, **viabiliza o exercício da cidadania, municia os cidadãos de recursos para inserir-se e para progredir no trabalho, contribui ao desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico**, principalmente, ao enfatizar a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos. Além desta dimensão formativa de pessoas na condição de cidadãos e de trabalhadores inseridos socialmente, a educação profissional é, sem dúvida, uma estratégia nacional e de Estado, diretamente relacionada com o desenvolvimento das forças produtivas, da diminuição da vulnerabilidade científica e tecnológica e, primordialmente, com a retomada do desenvolvimento econômico, social, cultural, político e educacional. Neste sentido, a educação profissional é **decisiva para formar uma sociedade cidadã, uma nação autônoma e um Estado soberano** (GRABOWSKI, 2014, p.94,grifos nosso).

Portanto, a gestão da/na EPT promove muitos desafios que apareceram nesta seção e se entrelaçam em outras tantas deste estudo. Por isso, a seguir, continua-se a tratar sobre a temática, agora com mais ênfase no discurso dos interlocutores.

4.1.1 A Gestão da/na EPT a partir dos seus interlocutores

//Preocupação e frustração quanto ao orçamento e gestão com ensino de qualidade. Impotência por não conseguir promover a prática da educação pública e de qualidade.// D5

Escolheu-se o fragmento acima para descrever o que na prática é a gestão na EPT: uma preocupação contínua com o financiamento e com a qualidade da educação pública. Na perspectiva da/na EPT, observa-se que uma direção deve partir do espaço que está inserida, já que cada campo educacional traduz uma realidade, tanto do espaço, quanto dos sujeitos. Em vista disso, o dirigente precisa estar atento e buscar diferentes critérios para a tomada de decisões. Diante dos desafios e das dificuldades diárias, o D4 aponta o seguinte caminho:

//trabalha-se na **mediação de conflitos**, buscando não misturar o pessoal e o profissional. Assim, acredita-se que **o trabalho de forma colaborativa é o melhor**, embora nem sempre as opiniões sejam consensuais. As decisões tomadas nem sempre são assertivas, visto que existem inúmeros problemas a serem resolvidos, e pessoas com diferentes pontos de vista.// (D4, grifos nosso)

Ao assumir o papel de mediador de conflitos, percebe-se o quão difícil torna-se a gestão, pois exige uma capacidade muito grande. Exige também a mediação na tomada das decisões e a justificativa perante os órgãos superiores de suas proposições, trazendo informações para que sejam analisadas, contextualizadas e aplicadas em consonância com a sua equipe e toda a comunidade escolar.

Nesse sentido, Maragoni (2017) salienta que as mudanças que vêm ocorrendo por dentro e por fora da escola, exigem dos diretores que trabalhem de modo colaborativo e, realmente, incentivem a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões, por meio do fortalecimento dos órgãos colegiados.

Os estudos de Arroyo (1979), em que as relações políticas cercam a administração da educação, buscando a importação do modelo de administração da empresa à administração da educação, originam problemas à própria Educação e tiram a responsabilidade da macroestrutura pelo mau funcionamento dos sistemas de ensino. Para o autor, essa lógica é absolutamente política: [...]a insistência em apresentar a racionalidade administrativa como necessidade natural ao bom funcionamento das instituições oculta a dimensão política de todo processo administrativo (p. 39).

Em relação ao papel do dirigente escolar, Arroyo (1979) discorre sobre a superação da pretensa neutralidade que envolve o seu trabalho. A sua preocupação é a de que os dirigentes se concentrem na escola por dentro e por fora, e isso está explícito quando sugere que os cursos se orientem pela formação do “[..] educador-docente, administrador, orientador... capaz de um fazer pensar, crítico, atento ao modelo de um homem a ser educado e às relações entre a escola e a sociedade”, levando a administração da educação “[...]a recuperar seu sentido social” (ARROYO, 1979, p.46).

Analizando o processo de produção pedagógica na gestão, Paro (2012) destaca três aspectos: o educando, o saber e o produto da educação. Nesse sentido, defende que o produto não pode ser separado de sua produção e, por sua vez, o saber não pode ser expropriado do processo de produção do educando e do educador.

A diferença entre a empresa e a escola reside no processo de produção, enquanto na empresa os operários produzem a mercadoria, por meio de uma divisão do trabalho, sem compreender o conhecimento que o envolve, na escola o produto da educação permanece para além da sua produção, não sendo possível quantificar o conhecimento que se produz subjetivamente.

O autor aprofunda a discussão sobre a natureza do processo pedagógico, ratificando a conclusão de Saviani (2004) de que, “[...] em virtude da natureza própria do fenômeno educativo, o modo de produção capitalista não pode aplicar-se de forma plena” (SAVIANI, 2004, p.184).

Ressalta-se, portanto, que, em uma sociedade dominada pelo capital, as regras capitalistas tendem a se propagar e, no caso da escola, devemos realizar um trabalho com foco no processo e não no produto, que não permita a sua conversão em uma autêntica unidade de produção capitalista.

Do mesmo modo que Arroyo (1979) e Paro (2012), concebe-se, neste estudo, que a educação deva ser pensada sob outros enfoques que privilegiam a democratização da sociedade e por uma gestão que possibilite novas formas de trabalho, priorizando a coletividade e a forma colaborativa como citou o diretor anteriormente. Os autores citados e os diretores pesquisados parecem indicar que ao trabalho do diretor precisa mobilizar o grupo na luta pela democratização; mobilizar o grupo para o exercício de um trabalho coletivo e colaborativo; politizar a função, em detrimento do que ocorreu em outros momentos históricos, quando se valorizou a técnica.

Nessa ótica, no entender de Marangoni (2020), com o surgimento das Escolas de Educação Profissional, há desafios específicos relacionados à gestão educacional e administrativa, uma vez que devem oferecer programas de estudo atualizados e alinhados com as demandas do mundo do trabalho.

Os estudantes esperam adquirir habilidades práticas e conhecimentos relevantes que os tornem cidadãos preparados para exercer uma profissão, mas também com conhecimento crítico e cientes de seu espaço na sociedade.

Nesse sentido, as instituições de EPT devem acompanhar e monitorar o progresso acadêmico, profissional e pessoal dos estudantes, garantindo que eles estejam alcançando os objetivos de aprendizagem e se preparando para o mercado global e com fazeres que possibilitem a formação humanizada e um cidadão ético e também dinâmico. Precisam prever sistemas de avaliação e acompanhamento para garantir o sucesso dos estudantes em formação (MARANGONI, 2020). Alinhado a essa compreensão, está o discurso do D3:

// dirigir uma instituição exige **não só planejamento de gestão**, mas também **repensar nossa prática todos os dias**, visto que novos problemas e demandas vão surgindo e isso nos faz perceber que trabalhar com pessoas, com pensamentos diferentes, ações diferentes nos leva a ressignificação da prática e nos ajustar a diferentes realidades// (D3, grifos nossos).

Dessa forma, pode-se refletir o discurso com a ideia de Paro (2015), que questiona se o diretor escolar é um educador ou gerente, e conclui que quem realiza direção de escola é educador.

Havendo um destaque, que o diretor nem sempre precisa ser “[...]o controlador, mas sim o integrador da parte administrativa” (PARO, 2015, p.39). A aproximação e a dificuldade da gestão estar disposta a realizar uma posição democrática é uma linha de duas vertentes, na posição que o gestor propõe a realizar e a outra é a aceitação dos servidores e comunidade escolar para realizar coletivamente muitos momentos, por não compreender a democracia, podendo ser uma das disputas que os diretores gerais pesquisados vivenciam.

Complementa-se esse pensamento com uma reflexão organizada também por um diretor da EPT, que relata uma conquista de sua gestão e de uma professora ao conseguir viabilizar cotas para estudantes da EJA em atividades culturais do município e compreensão da democracia,

A educação pode quebrar barreiras e tensionar privilégios. Fico pensando na força da escola pública. Esta garante e viabiliza tantos direitos. Ainda, percebo que essa mesma escola só tem sentido quando se aproxima de orquestras e outras atividades humanizadoras. Ao mesmo tempo, penso na importância da professora e seus pares. O sonho da estudante foi viabilizado porque a educadora se responsabilizou por ele. O tecer da rede começou entre os seus pares. Abraçar sonhos não é tarefa que se faz sozinho, precisa de coletivos (MARÇAL, 2023, s/p).

O mesmo diretor ressalta:

Como já dito, essa conquista reforça a importância da escola pública e do IFRS - Campus Alvorada. Ainda, a parceria com a OSPA ressalta o quanto fortes são as redes que tecem educação, arte e cultura. Finalmente, são experiências como essas que iluminam as belezas dos sonhos das estudantes da EJA (MARÇAL, 2023).

A partir das entrevistas e dos referenciais aqui apresentados, observa-se que, em qualquer segmento educacional, o trabalho pedagógico³ é o ponto mais importante do ponto de vista do diretor. É a partir dele que a escola se configura e sem estudantes, professores e a comunidade escolar não há sonhos, conquistas, as políticas não se efetivam e a Educação não acontece.

4.1.2 Quem assume a Direção na ausência do Diretor?

No entanto, para que um ambiente educacional seja realmente para todos e com todos, torna-se fundamental que os diretores atendam às necessidades específicas de toda a comunidade escolar, de servidores, de estudantes e comunidade em geral.

Nessa perspectiva, as escolas devem abandonar as concepções de que dirigir uma escola é como gerenciar uma empresa, para práticas que levem em consideração diferenças e singularidades, valorizando as múltiplas habilidades e as diferentes experiências e realidades de todos os envolvidos no processo escolar.

Na interlocução e reflexão com os diretores da EPT, percebeu-se que há diferenças na gestão e essa fica muito ligada à historicidade institucional. Ao questionar sobre quem substitui os diretores no exercício da gestão, na ausência de momentos de formação, férias e em outras necessidades, duas realidades foram observadas.

Na realidade das escolas vinculadas ocorre pelos vice-diretores e nas demais escolas pesquisadas, que se constituem *campus* do IF, os diretores são substituídos pelos diretores de planejamento ou de desenvolvimento institucional, conforme portaria.

Os diretores entendem que as responsabilidades são coletivas, cada uma das cinco realidades observadas enfatiza a diferença nos departamentos que compõem a gestão, mas que nos momentos decisivos contribuem nas decisões e responsabilidades.

Acentua, também, que ainda pode ser nomeado o diretor mais antigo para o cargo para possíveis substituições eventuais, que forem necessárias. Sobre a importância de buscar sempre a colaboração, tem-se o discurso do D1 que reflete sobre essa necessidade:

// Ao iniciar o dia, vejo todas as demandas, os problemas a serem resolvidos. No início eu ficava bastante preocupado, mas hoje vejo que trabalhar **em espírito colaborativo me ajuda a solucionar**, pelo menos em parte as demandas, enfatiza ainda que: óbvio que em muitas situações não é possível resolver de forma efetiva, pois a escola é um processo dinâmico, mas observo que com a colaboração mútua e ouvindo diferentes opiniões, as coisas vão se ajustando// (D1, grifos nossos)

Nesse contexto, faz-se necessária a escuta e a participação de todos, para que

³O trabalho pedagógico será abordado com maior ênfase na seção 5.5

a direção esteja de acordo com os princípios da gestão democrática, conforme sugere (CARVALHO, 2004),

[...] a escola precisa ressignificar suas funções políticas, sociais e pedagógicas, melhorando as condições materiais de trabalho de todos os que nela atuam, estimulando neles a motivação, a atualização dos conhecimentos a capacidade crítica e reflexiva, enfim, aprimorando suas ações para garantir a participação de todos, em busca de atender às necessidades do todo (CARVALHO, 2004, p.67).

Portanto, conclui-se que a gestão em EPT é construída diariamente com as experiências de cada instituição e a trajetória de cada diretor. Na próxima seção, destacar-se-á a subcategoria Experiências na Gestão da/na EPT.

4.1.3 Experiências na Gestão da/na EPT

//Ser diretor deste *campus* não é um projeto de vida. **De repente, aconteceu.** Não há uma preparação teórica ou prática que nos prepare para este desafio. Ao mesmo tempo que é recompensador.// (D3, grifos nosso)

Escolheu-se esse discurso de um diretor para iniciar a tratar sobre as experiências dos diretores na Gestão da EPT, isso porque resume o ser diretor nessa modalidade: na maioria das realidades, este não era um projeto, os servidores (quatro são da carreira docente e um da carreira técnica administrativa) não tiveram uma preparação para atuar no cargo, mas sentem-se recompensados pelo desafio que assumiram.

Assim, a realização das entrevistas, bem como estar no local de trabalho dos interlocutores, permitiu viver um momento extraordinário para a avaliação da gestão, momento no qual esses profissionais e educadores são postos a olhar para o seu fazer e ao se despirem de pré-julgamentos, traduzir o sentir e o agir de assumir essa experiência.

Trata-se do processo envolvente e instigante, pois quando se começa-se a escrever, dá-se corpo aos pensamentos e, como pontua Santos e Macedo (2022), tornam-se próprias as palavras alheias (SANTOS; MACEDO, 2022). A forte competição que envolve a gestão da EPT aproximou de uma observação muito interessante e percebida nas interlocuções vivenciadas, assim como se percebe através das anotações no diário de campo da pesquisadora:

Percebi que um dos interlocutores, justamente no momento que vivenciei na entrevista, relatou um momento que havia passado a pouco tempo sobre a gestão da EPT e o financiamento de políticas públicas. O diretor expressou que são 38 institutos, e o recurso dentro da Universidade para as escolas técnicas vinculadas dentro da rede circula em 3%. E para os IFs houve aumento do recurso da assistência estudantil, mas as vinculadas não. Assim, a política sempre vai existir como EPT, só que houve uma diferença de tratamento, e essa muitas vezes

é muito grande. O sentimento do diretor é de dor, pois o silenciamento neste momento tomou conta da sala (RITZEL, 2023).

Refere-se às discussões dos interlocutores, sinalizadas pela autora no Diário de Campo algumas das experiências relacionadas e também destacadas por mais de um dos sujeitos, merecendo uma reflexão sobre a realidade na gestão da/na EPT. Na constatação vivenciada e registrada no diário, destaca-se como impressão percebida que pela interlocução entre as práticas de cada *campus* e escolas vinculadas, há disputas e resistências na Educação Profissional e diferenças significativas de tratamento entre a realidade do IFs e das escolas vinculadas. No discurso a seguir, o diretor também destaca a diferença entre os IFs e as universidades:

//A direção propõe a sensação de viver e conquistar uma eleição. E que nós já vivemos esse processo eleitoral tem algumas peculiaridades. Na lei dos institutos de nada a proporcionalidade da cotação de técnicos, docentes e alunos comparado com a universidade a questão lista tríplice que tem na universidade para reitor aqui é diferente, mas a experiência começa no processo eleitoral que te coloca enquanto postulante **aí já está sob o crivo e avaliação de todas as pessoas que te analisam, impõem critérios para referenciar motivos para não votar, enfim, as disputas políticas nem sempre expostas, mas sentidas.**// (D4, grifos nosso)

Nos trechos a seguir, os diretores expressam suas experiências na gestão da Educação Profissional:

//Equipe é umas atividades que mais desafia, assim como gerenciar o tempo para priorizar as possibilidades, olhando de forma diferente cada realidade com as equipes. É ideal, traz muita realização também porque é essência do serviço público é estar a serviço então realiza muito quando você consegue oportunizar o melhor ensino, a pesquisa e extensão. Então, é muito gratificante o trabalho que envolve e absorve muito do tempo da energia, mas é um exercício que desenvolve realização pessoal e profissional diariamente.// (D1, grifos nosso)

//Ter sempre a questão da liderança nata do diretor, do vice-diretor, assim como dos diretores dos departamentos, mas sim da estrutura precisar dar conta. Então, nossa forma de gestão está muito ligada a isso, **justamente a integração**, assim como a autonomia e a institucionalidade. Princípios como a equidade, e o tratamento **de ter sempre critérios muito claros aplicáveis igualmente a todos no atendimento às solicitações.**// (D2, grifos nosso)

//Estabelecer claramente os critérios para as tomadas de decisão **realizando um processo institucional e com lisura perante toda a comunidade escolar**, retirando assim o extintor de incêndio das costas, assim como dos departamentos.// (D3, grifos nosso)

Com base nas questões experienciadas, os cinco sujeitos expõem a ideia que os processos precisam estar bem alinhados entre os departamentos, direção e vice- direção

gerando uma conexão das principais prioridades e apontamentos para as tomadas de decisão.

Os procedimentos internos para ajustar os fluxos, tanto nas instituições vinculadas, como dos *campi* pesquisados, são muito semelhantes entre si e ao mesmo tempo com particularidades das realidades vividas com os estudantes, servidores e também com a comunidade em que estão inseridas.

Nas atividades empíricas, nas entrevistas e no GI, os diálogos dos sujeitos colaboraram para destacar a necessidade de uma comunicação eficaz para a resposta eficiente dos departamentos das instituições, pois os sujeitos percebem as expectativas de uma agilidade acentuada dos apontamentos que os estudantes, servidores e comunidade em geral requerem.

Uma das experiências que se mostrou significativa é a relatada a seguir:

//É trabalhar dentro das **causas de inclusão**. As ações afirmativas⁴ são as que mais desafiam a gestão, não conheço exatamente as respostas, vou mediando e encontrando em cada desafio que experienço uma nova maneira de solucionar a questão imposta. **Assim, vou encontrando novas medidas e crescendo na humanização que a Direção me propõe a vivenciar.**// (D5, grifos nosso)

O diretor expressou a necessidade da gestão aprender a lidar com um desafio tão grande na EPT, que é a inclusão. O que os diretores vivenciam diariamente nas suas rotinas? Como realizam suas agendas com as prioridades que recebem? Seus departamentos colaboram para que tenham sucesso nas soluções imediatas? Vale destacar o que foi registrado no Diário de Campo no instante da entrevista no *campus*:

Eu fiquei emocionada ao sair desta interlocução, pois foi a sensação presente de paixão pela direção mais dolorosa e ao mesmo tempo inspiradora, a direção citou em diversos momentos a vontade da fuga e ao mesmo tempo a disponibilidade em permanecer mediante as experiências relatadas. **A sensação da frustração** nas mediações em alguns exemplos relatados, a fragilidade do conhecimento anterior na direção assumida e que instigou e aproximou a emoção sentida na voz, no corpo e acima de tudo na dedicação exposta pela direção experienciada. (RITZEL, 2023).

Assim, percebe-se que além de estar aberto a aprender, o diretor precisa lidar com a frustração, que aparece em alguns momentos da gestão. A seguir, um quadro-resumo das experiências apresentadas pelos interlocutores.

⁴Políticas sociais de combate a discriminações étnicas, raciais, religiosas, de gênero ou de casta, para promover a participação de minorias no processo político, no acesso à educação, saúde, emprego, bens materiais, entre outros. (BRASIL, 2012).

Quadro 14 – Experiências de Gestão na EPT, a partir dos interlocutores.

Experiências referenciadas nos diálogos com os interlocutores		
Formação de estudantes críticos, que possam ingressar no mundo do trabalho;	Fazer mais com pouco. Lutar com os orçamentos diariamente, mensalmente e anualmente. Além de acompanhar as verbas, também gestar as despesas;	Otimizar o tempo e planejar as prioridades
Aprendizado diário;	Mediação de conflitos;	Entendimento sobre eixos tecnológicos diversificados;
Melhorar a comunicação interna;	Posicionamento da instituição na comunidade, expressão com firmeza dos sujeitos refletindo a possibilidade em ser referência e parecer ser esta mesma referência na localidade e região;	Compreensão das áreas e aprendizagem para ser imparcial quanto às diferenças de cada departamento, compreendendo que cada um deles exerce uma forte atuação na instituição;
Viver as disputas políticas internas na instituição;	Equilibrar as relações com os departamentos;	Amar a educação pública e de qualidade, destaque as formaturas dos estudantes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A agilidade para responder às solicitações recebidas aos diretores foi sentida em todos os momentos do estudo. Assim, comprehende-se a responsabilidade assumida pelos sujeitos em posicionar a comunidade sobre as definições e possíveis soluções das demandas recebidas, em alguns momentos, podendo ser positiva e em outros nem tão positivo.

Essas foram expostas com clareza, sem gerar questionamentos, pois os fluxos bem definidos tornam toda a resposta com extrema honestidade, sentida nos discursos dos sujeitos. Do mesmo modo, reflete a preocupação instigada na próxima seção sobre as instâncias de tomada de decisão dos diretores.

4.1.4 Instâncias de decisão dos Diretores

Nas instituições pesquisadas, com diferenças já apresentadas nos processos, quanto às instâncias de decisão, procurou-se observar os organogramas⁵ para demonstrar as aproximações e diferenças. Destaca Paro:

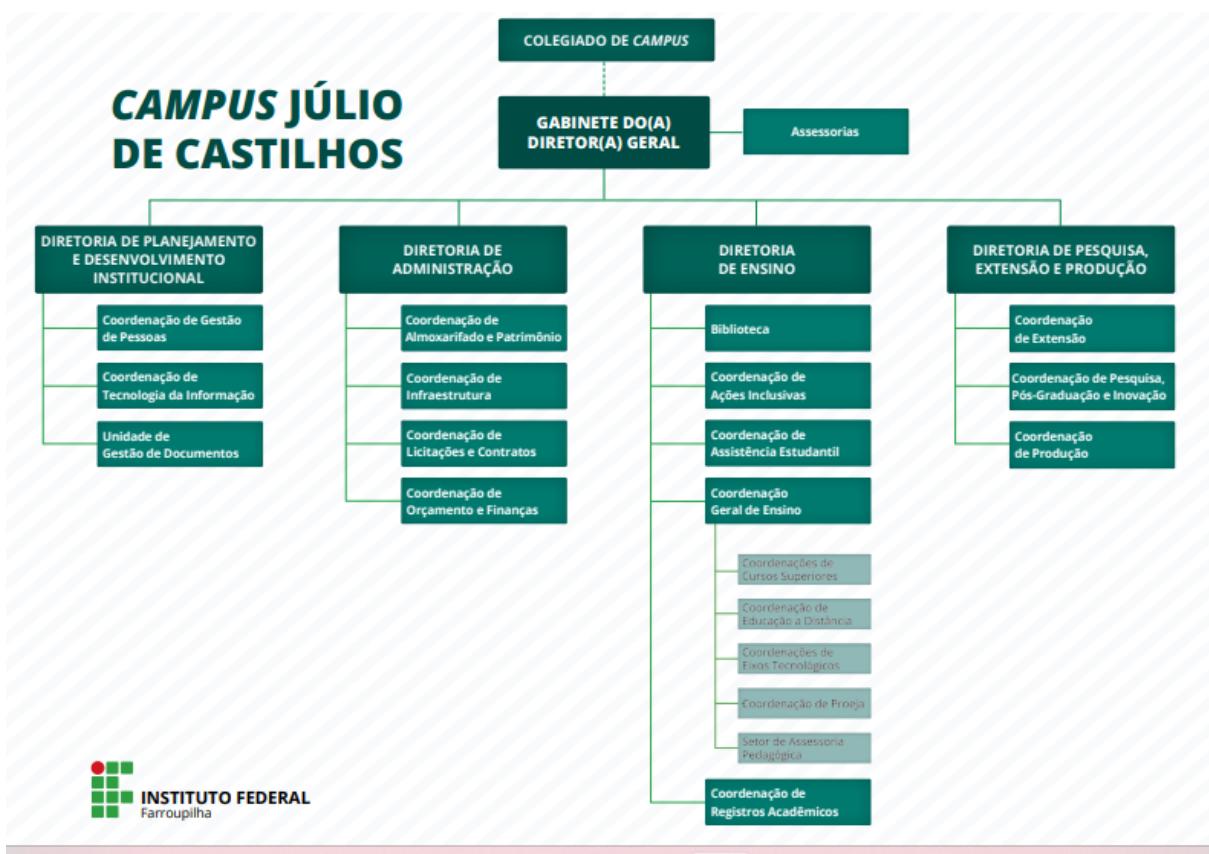
Na estrutura formal das escolas o mais alto posto dessa hierarquia é ocupado pelo diretor, verdadeiro chefe da unidade escolar e responsável último por tudo o que acontece aí dentro. Condição que lhe compete autoridade diante das demais pessoas da equipe. (PARO, 2016, p.122).

Todos os IFFs, tem-se os mesmos critérios, com padrão tradicional de seus colegiados nos *campi*, ocorrendo exatamente a estrutura encontrada na figura 11 do *Campus* de Júlio de Castilhos-RS, representando com a mesma realidade vivenciada nos demais dois *campus* de Jaguari-RS e de São Vicente do Sul-RS.

Assim como nas instituições vinculadas da Universidade Federal de Santa Maria-RS, através do Organograma do Colégio Politécnico, referenciado na figura 13, mas também respeitando a mesma. O intuito é mostrar que as relações de poder têm menos importância, sem que se perca a ideia de organização. Em ambas as escolas citadas, existe a figura do vice-diretor, o que as diferencia da estrutura dos *campi*, na figura 11. Também, outro destaque que entre os eixos tecnológicos disponibilizados nas duas instituições as distinguem, mesmo que ambas estejam vinculadas a mesma universidade.

⁵Cury (2007, p.219) conceitua o organograma como a “representação gráfica e abreviada da estrutura da organização”.

Figura 11 – Organograma dos campi Júlio de Castilhos, São Vicente do Sul e Jaguari- Rio Grande do Sul



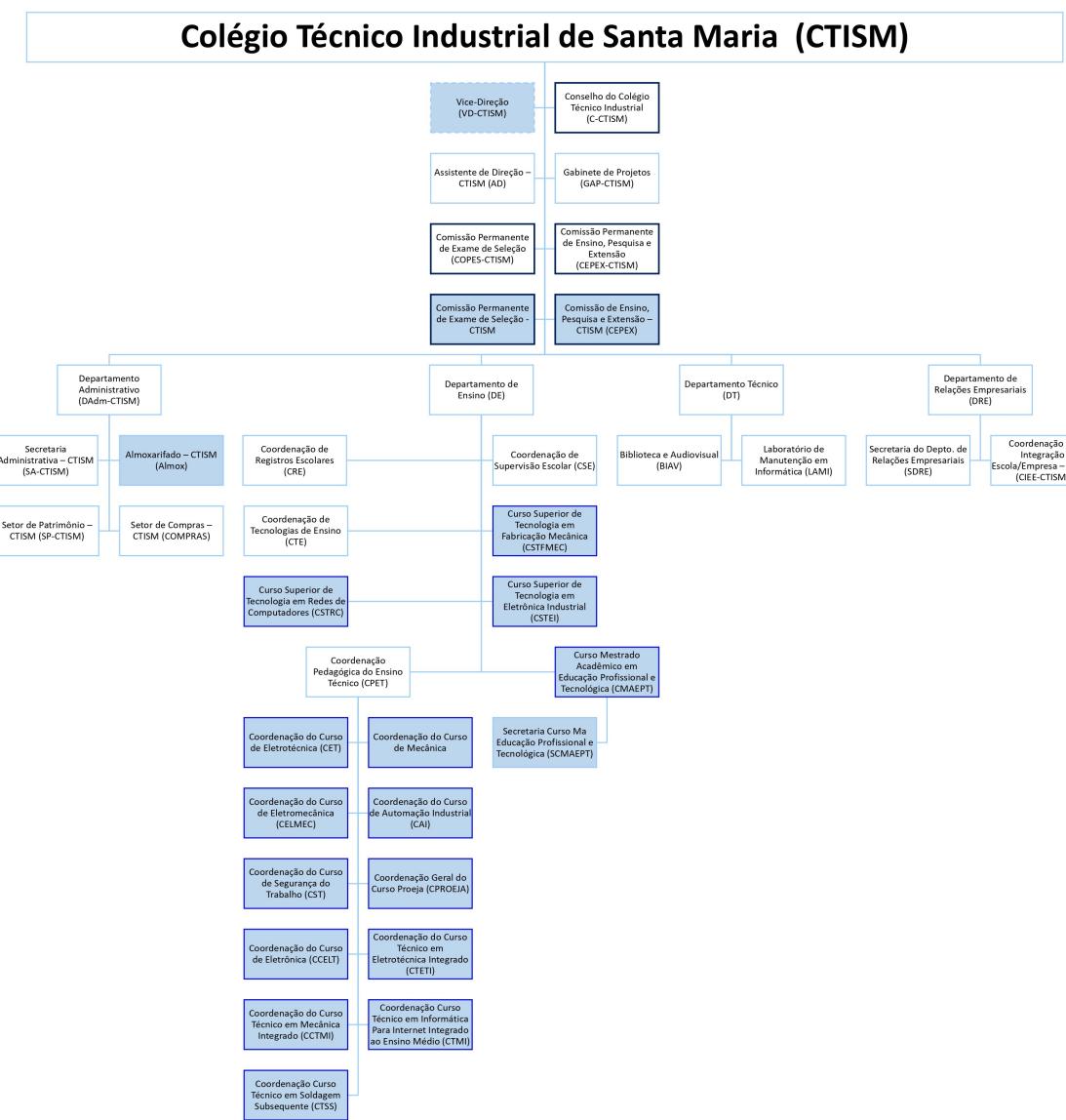
Fonte: Acervo do *Campus*, 2023.

Pelo organograma, observa-se que o órgão máximo de um *Campus* é o Colegiado. No IFFAR, a gestão é organizada com quatro diretorias: Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, Diretoria de Administração, Diretoria de Ensino, Diretoria de Pesquisa, Extensão e Produção. Cada diretoria possui coordenações específicas e mostram o quanto complexo é a gestão na Educação Profissional.

Percebeu-se que os dois diretores das escolas vinculadas afirmaram que na sua ausência quem assume suas funções, são os vice-diretores, diferente do sinalizado nos campi. Contudo, é na nota de campo, grafada no diário, que muitas questões se evidenciaram como, essa percepção de até que momento do processo das decisões os diretores transformam as posições como positivas para seguirem ou não nas suas instâncias” (RITZEL, 2023).

Através da investigação das instâncias de decisão dos diretores pelos organogramas das escolas vinculadas, assim como dos campi pretendem-se uma relação entre estas e seus pertencimentos semelhantes, como também suas diferenças as respeitando e sinalizando alguns pontos fortes, como evidencia-se os eixos e seus departamentos, como também alguns parâmetros pertencentes e que precisam de melhor compreensão por parte das equipes da gestão das instituições.

Figura 12 – Organograma CTISM- Colégio Técnico Industrial de Santa Maria

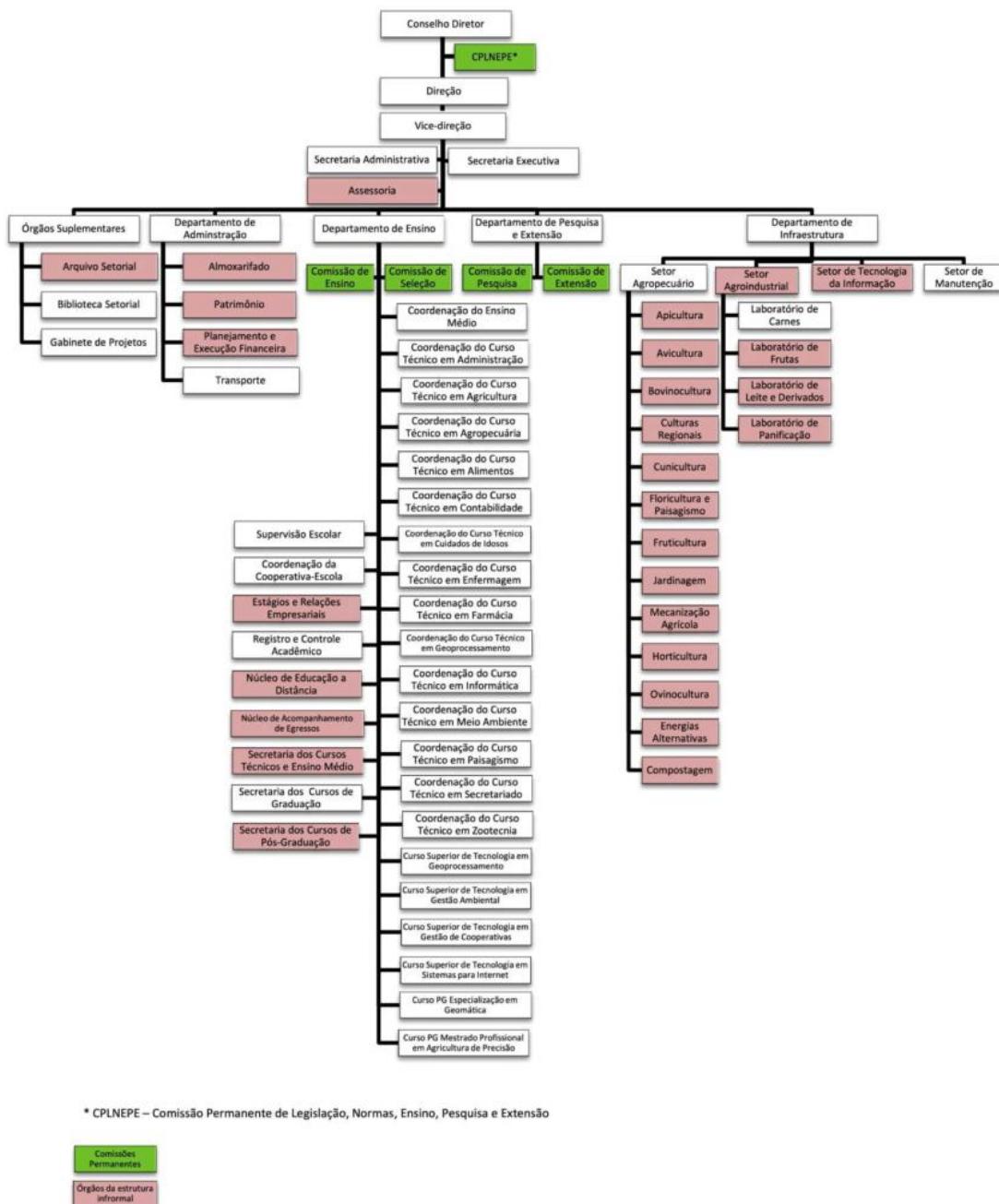


Fonte: Acervo do CTISM - escola vinculada à UFSM, 2023.

No CTISM, há uma viabilidade clara de quatro departamentos, ficando os espaços bem divididos e com responsabilidades específicas nos detalhamentos administrativos (DA), ensino (DE), técnico (DT) e nas relações empresariais (DRE). Também, há, no departamento de ensino, a coordenação pedagógica do ensino técnico, também denominada de (CPET), onde atuam os onze coordenadores das áreas específicas, sendo estes: eletromecânica, automação industrial, segurança do trabalho, PROEJA, eletrônica, eletrotécnico integrado, mecânica integrado, informática para internet integrado ao ensino médio e técnico em soldagem subsequente.

Também há a coordenação do curso superior em tecnologia em redes de computadores, eletrônica industrial e fabricação mecânica, além do curso de Mestrado Acadêmico em Educação Profissional e Tecnológica (PPGEPT). Bem delineado na figura 12, a estrutura da organização identifica todos os 4 departamentos constituídos pelas coordenações, secretarias e representações, refletindo a composição da instituição e salientando que o trabalho coletivo tornará possível o encaixe das atribuições para o atendimento de toda a comunidade escolar.

Figura 13 – Organograma do Colégio Politécnico da UFSM, escola vinculada da UFSM



Fonte: Acervo da escola vinculada à UFSM, 2023

Na estrutura gráfica que está disposta, percebe-se o alinhamento dos departamentos, sendo o administrativo, de ensino, pesquisa e extensão e infraestrutura. Ocorre a divisão destes 4 espaços com seus núcleos, coordenações, secretarias e setores, ficando na responsabilidade do departamento de ensino, suas comissões de ensino, seleção, pesquisa e extensão.

Nessas há uma realidade dos cursos disponibilizados como o ensino médio, cursos técnicos, superiores e de pós-graduação (Mestrado). Há uma diferença bem acentuada na disposição da estrutura gráfica da instituição em organizar os espaços nos quais os estudantes, professores e toda a comunidade escolar estão inseridos.

A personalização do organograma oferece uma visão geral sobre a organização e é interessante não apenas para os diretores, coordenadores, supervisores, professores, mas também para os servidores e estudantes em todos os níveis. No acompanhamento desenvolvido nas realidades, fez-se a seguinte observação no Diário de Campo, sobre a subcategoria em questão:

Ao sair da entrevista, meu esclarecimento quanto a primeira impressão ficou exposto com segurança e afirmação, os diretores mostraram que ao se ausentar nas férias, formações, viagens, questões de saúde quem assume suas funções é a direção de departamento planejamento e desenvolvimento institucional. Relato que gerou a sensação de um bom relacionamento na comunicação entre a direção geral e as demais diretorias do campus. (RITZEL, 2023).

No grupo de interlocução (GI), retomou-se a análise das instâncias de decisão pelos quatro sujeitos que participaram deste momento, ocorrendo ali, a diferença que prevalece nas instituições pesquisadas, justamente na pessoa que assume diretamente a direção na ausência do diretor geral.

Tive a nítida certeza que a instituição tem vida própria independente das pessoas, pois deixaram muito evidente em suas falas que as instituições públicas são maiores que as vontades individuais das equipes, e, que este fator deve ser lembrado em todos os momentos decisivos. Percebi, neste instante, uma sensação de empoderamento grandioso dos diretores ali reunidos, um momento de terapia, assim eles definiram, e, sinceramente, os senti com a mesma intensidade em abertura, flexibilidade e emoção para responder as questões e debater sobre os momentos compartilhados (RITZEL, 2023).

Nesse sentido é interessante identificar as diferenças na organização e na disposição dos cargos dispostos entre as escolas vinculadas e os institutos através do organograma descrito nas figuras 11, 12, 13.

Assim, é essencial que se concentrem esforços na instauração de um processo de contínua melhoria da qualidade da Educação, o que significa, sobretudo, preparar os estudantes para um mundo do trabalho, fundamentalmente, pelo conhecimento e pela mudança rápida e constante, formando através de saberes e fazeres.

Diante das reflexões acima, destaca-se no Projeto Político Pedagógico (PPP) dos *campi* do IFFAR que dos cidadãos para uma aprendizagem autônoma, contínua e para o desenvolvimento do pensamento crítico, iniciativa própria e espírito empreendedor, bem como capacidade de visualização e resolução de problemas.

[...]Espera-se da escola, por conseguinte, que contribua para a qualificação da cidadania, que vai além da reivindicação da igualdade formal, para exercer de forma responsável a defesa de seus interesses, tornando, assim, a sociedade mais justa, solidária e integral (PDI INSTITUCIONAL, 2019, p.57)

Já nas escolas vinculadas e os institutos através do organograma descrito nas figuras 11 e 12.

No diálogo os interlocutores, evidenciaram as questões rotineiras e que em suas realidades conseguem desenvolver com autonomia ou precisam compartilhar com as direções, vice direções e ou coordenação

//As decisões dos cronogramas a serem seguidos no calendário escolar passa pelo colegiado deliberativo, na sequência aos conselhos.// D2

// A criação de novos cursos, revisão de quadro técnico e professores, as definições são discutidas, mas somente autorizadas após o colegiado avaliar e definir se a proposta é interessante, necessária para seguir o fluxo administrativo e pedagógico.// D4

As discussões mostraram um conjunto de saberes que permeiam o fazer das instâncias das decisões atuantes na EPT: os saberes técnicos, administrativos, pedagógicos e da pesquisa, cada um apresentando suas particularidades.

Após trabalhar a categoria Gestão da/na EPT e suas subcategorias: gerir na EPT, quem assume a direção, experiências na gestão e instâncias de decisão, passa-se a apresentar e problematizar a categoria Políticas Públicas na EPT, iniciando-se pelo conceito.

4.2 O CONCEITO DA POLÍTICA PÚBLICA NA EPT

As políticas públicas têm sido apresentadas como a estruturação de uma ação estatal capaz de lutar para resolver os contratemplos sociais, objetivando ser uma esperança para promover as garantias a quaisquer direitos, em especial os direitos sociais. Este subcapítulo comprehende problematizar como vem ocorrendo a efetivação das políticas públicas na EPT e identificar como as políticas públicas estão se consolidando nas realidades de EPT pesquisadas. Trata da categoria Políticas Públicas na EPT e as subcategorias avaliação das políticas, expectativas para o futuro da EPT e projetos na EPT.

Apresentam-se duas seções, sendo a primeira com o conceito de Políticas Públicas e a segunda sobre a contextualização através da Historicidade das Políticas da EPT Pós-LDB 9394/96⁶.

As políticas públicas repercutem na economia e nas sociedades, daí porque qualquer teoria da política pública precisa também explicar as inter-relações entre Estado, política, economia e sociedade.

Entende-se por políticas públicas o resultado da dinâmica do jogo de forças que se estabelece no âmbito das relações de poder, relações essas constituídas pelos grupos econômicos e políticos, classes sociais e demais organizações da sociedade civil. Tais relações determinam um conjunto de ações atribuídas à instituição estatal, que provocam o direcionamento (e/ou redirecionamento) dos rumos de ações de intervenção administrativa do Estado na realidade social e/ou de investimento (BONETI, 2006, p.74)

Dye (2013 apud SOUZA, 2006) afirma que política pública seria tudo o que o Estado escolhe fazer ou não fazer. Ainda que essa definição seja muito simplista, ela não é, de modo algum, funcionalista. Se a ação estatal realizada servir apenas para movimentar a burocracia estatal, isso foi feito para o cumprimento de algum interesse público secundário.

Para a compreensão de que as políticas públicas estão relacionadas às elaborações do Estado, cuja intencionalidade visa à manutenção de uma concepção social que o legitime e o concretize. Höfling (2001), ao analisar as políticas sociais, pontua que se faz necessário um entendimento do Estado, posto que as políticas somente podem ser compreendidas a partir da confluência entre concepções de Estado, sociedade e políticas educacionais.

Já o Estado não pode ser reduzido à burocracia pública unicamente, aos organismos estatais que conceberam e implementaram as políticas públicas. As políticas públicas são, aqui no presente estudo, compreendidas como as de responsabilidade do Estado. Atribui-se ao Estado a responsabilidade pela implementação de políticas que beneficiem a todos, maximizando sua ação em relação ao social, embora faça distinção entre políticas públicas e sociais: aquelas são as ações do Estado no sentido de implementar os planos de governo (SILVA; MELO, 2000, p.54).

Aqui cabe mencionar uma reflexão do D1 que destaca:

//Estamos na expectativa que ocorram mudanças, como a valorização profissional, e reposição do orçamento, onde nos últimos anos tivemos perdas significativas. Vivenciamos momentos de esperança em toda a comunidade escolar.//
D1

⁶Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Art. 1ºA educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

Azevedo (2002) descreve que, no contexto educacional, as políticas públicas, sob a forma de políticas educacionais, são vistas como um conjunto de ações, decisões e diretrizes sob o controle do Estado.

São investimentos que trarão um retorno financeiro senão diretamente, pelo menos ao garantir “mão de-obra”⁷ qualificada para os setores produtivos. Na educação, a produtividade é medida através de ações que contemplam o maior número de sujeitos. O D2 avalia o momento político como bom para a educação e a EPT:

//Estamos numa perspectiva otimista, quanto aos recursos. Esperamos que seja um bom ciclo, pautado na equidade, inclusão e oportunidade de acesso de mais estudantes. Passamos por desafios jamais refletidos em gestões passadas. Já somos vencedores.// (D2, grifos nossos)

Medeiros et al. (2006) apresentam uma interessante diferenciação entre política pública e gestão democrática da educação e democratização da educação. Afirmam que a gestão democrática da educação;

[...] está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiam processos de participação social: na formulação de políticas educacionais; na determinação de objetivos e fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação (2006, p.18).

Assim, ao pensar as políticas e a gestão, reconhecem-se os desafios da gestão. Um deles refere-se ao trabalho de professores na EPT, um campo não muito discutido, mas que precisa ser (re)pensado. Assim, como a formação desses professores que se manifesta de vários modos, principalmente quando se pensa nas novas necessidades e demandas político-pedagógicas dirigidas a eles: mais diálogos com o mundo do trabalho e a educação geral; práticas pedagógicas interdisciplinares e interculturais; enlaces fortes e fecundos entre tecnologia, ciência e cultura; processos de contextualização abrangentes; compreensão radical do que representa tomar o trabalho como princípio educativo e perspectiva de emancipação do educando.

//Sabe-se que na prática as políticas públicas não se efetivam como deveriam. Precisamos de mais projetos de extensão e pesquisa, evitar a evasão escolar, necessidade de adaptação física, divulgar e fortalecer a escola.// (D1, grifos nossos).

Na maneira de compreender a política de ensino médio integrado, por exemplo, muitos professores e gestores carecem de entender as disputas que ocorrem em tal historicidade. Por isso, dialoga-se com autores que discutem as políticas públicas para EPT,

⁷Grabowski (2014), define mão-de-obra como sendo a qualificação da força de trabalho para as relações de produção capitalistas vigentes no Brasil.

dentre os quais Moura et al. (2010) e Saviani (2004), que tratam da dualidade histórica e das perspectivas de integração entre ensino médio e EPT; Ciavatta e Ramos (2011), que apresentam uma crítica ao formato da EPT como política pública atrelada aos interesses neoliberais. O interlocutor D5, nesse sentido, destaca:

//devemos ressaltar a importância da Educação Profissional, buscar um resgate do público, repensar a matriz curricular, flexionar a EAD, temos escassez de profissionais, e um cenário econômico preocupante. Os últimos anos foram um desafio para o trabalho, visto que houve corte de verbas.// D5

Frigotto (2016), ao elucidar sobre a formação profissional na perspectiva de adaptação aos objetivos do mundo do trabalho, indica que as políticas públicas educacionais, tendo como base o capitalismo, que ocorrem por uma organização de gabinetes, já não são mais aceitas, face às mudanças econômicas, políticas e sociais que estão acontecendo em nível mundial. Com isso, não se pode deixar de lado o resto do mundo e suas modificações estruturais, porque será por meio do conhecimento e da interpretação de fatos que o homem conquistará a sua independência como ser realmente participante do contexto global.

Um dos pontos abordados por autores e interlocutores do estudo foi o silenciamento e a inconstância de políticas públicas na gestão pública, assim como cenários de políticas educacionais em constantes alterações e mudanças. Assim, diante da crescente precarização do trabalho, as políticas de EPT permanecem necessárias à opção de mediadores de informação, contribuindo para a formação e humanização de estudantes, servidores e sociedade.

Devido aos fatos elencados, observa-se a importância do planejamento educacional de políticas públicas para EPT, como técnica de intervenção social. Nesse contexto, a Educação é valorizada como fator de desenvolvimento econômico, progresso técnico e meio de seleção e ascensão social.

Em uma situação peculiar como a apresentada, a gestão escolar exerce um importante papel ao fazer com que a escola, professores e estudantes não parem suas atividades, proporcionando um trabalho pedagógico realizado com qualidade e com compromisso.

Desse modo, para que assim ocorra, os gestores e seus coordenadores precisam trabalhar com comprometimento pela educação com a sensibilidade que inspiram na equipe de docentes e toda a comunidade escolar. Diante desse contexto, podemos dialogar com o D5, que relata:

//A escola aqui centraliza-se na comunidade. Somos uma instituição que se insere no ambiente, temos polos em outras cidades e precisamos nos aproximar. Estamos sempre tentando buscar o crescimento, abrir novos cursos. Buscamos parcerias com outras experiências acadêmicas.// (D5, grifos nosso)

Em uma gestão escolar, deve haver princípios embasados no compartilhamento de ideias e o envolvimento de todos os sujeitos que fazem parte da escola nos seus processos pedagógicos e de organização.

A autonomia nas decisões, além de ser fundamental, deve reconhecer a importância de uma participação ativa da comunidade escolar nas suas decisões. Tudo isso impacta positivamente no que deve ser o propósito maior de uma gestão com princípios democráticos: um ensino e aprendizagem de qualidade para todos os estudantes e professores.

//Buscamos nos pautar na construção de uma escola que escuta a todos e busca o diálogo, embora haja conflitos e problemas, tentamos minimizá-los. A solução nem sempre será a positiva para o estudante, servidor ou colega de equipe, assim a mediação dos desafios permitem a conduta a ser decidida em muitas questões no momento que a necessidade ocorre.// D4

A gestão de políticas e a gestão da escola pública, a partir de estudos do Paro (2008), ressalta o homem como o ser que constrói, enquanto ser histórico, à medida que transcende o mundo natural pelo trabalho. Ao transcender a mera natureza, tudo aquilo que não depende de sua vontade de sua ação, correlaciona o homem que ultrapassa o nível da necessidade e transita no âmbito da liberdade. Percorrendo essa caminhada, passar-se-á a uma melhor compreensão das políticas na EPT na próxima seção.

4.3 HISTORICIDADE DAS POLÍTICAS DA EPT, PÓS LDB 9394/96

Sabe-se que, no Brasil, a EPT, historicamente, é demarcada pela divisão social do trabalho, apresentando na historicidade uma prática dualista em seus processos formativos. Enquanto a dualidade está ligada à educação básica e à educação profissional, forma o grupo privilegiado da sociedade, a outra forma os trabalhadores. Tal prática tem origem na separação entre propriedade dos meios de produção e propriedade do trabalho, ou seja, a lógica de que alguns pensam e planejam enquanto outros executam a divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual.

Por isso, as metas estabelecidas no plano de expansão da EPT propuseram superar tal dicotomia, promovendo a articulação e a integração entre educação básica e EPT, buscando a elevação da escolaridade e a preparação para o trabalho.

As duas metas são desafiadoras e exigem estratégias arrojadas e bem estruturadas para que a dicotomia trabalho-escola possa ser superada. No atual contexto socioeconômico, as políticas públicas, segundo Nez e Morosini (2020), constituem um dos campos que mais têm desencadeado o interesse de intelectuais, economistas e políticos. Isso significa dizer que não se pode ignorar que toda política está subjacente a uma intencionalidade teórica e que o pano de fundo, no qual se constitui, está entremeado pelos interesses econômicos mundiais.

Na constituição brasileira, já está especificado que a educação pública fundamental visa assegurar inclusão e justiça social, uma das exigências indispensáveis para o desenvolvimento sustentável e, assim como a economia do conhecimento, é impactada profunda e diretamente pelas inovações tecnológicas.

Conforme dados do censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2018, constata-se, que grande parte da população brasileira tem o atendimento de suas necessidades sociais restrinidas. Isso acontece em decorrência de inúmeros fatores, entre eles, o fato de o Estado favorecer os interesses do capital, que reforça a lógica privatista e mercadológica das políticas sociais e, consecutivamente das educacionais.

Nega-se, desse modo, o caráter público, universal e gratuito, que conforme dispõe a Constituição Federal (CF) no artigo 6º, deveria tratar os cidadãos como sujeitos de direito (BRASIL, 1998). Assim, a herança histórica do Brasil é marcada por um atraso educacional que acarretou uma dívida cultural e social com as famílias pobres e vulneráveis (MERCADANTE; ZERO, 2018).

Por isso, foi preciso instituir um imenso esforço de democratização do acesso, com a inclusão dos excluídos, especialmente de crianças e jovens mais pobres nos sistemas de ensino e ter como horizonte a necessidade de uma visão de totalidade social dos fenômenos, olhando criticamente para uma necessidade histórica e política de formar pessoas aptas ao mundo do trabalho.

Para isso, surgiram mudanças e adaptações das leis que buscam transformar a Educação não somente com viés tecnicista e voltada ao trabalho, para uma educação que prepare o sujeito para sentir-se pertencente e protagonista de seu espaço social, assumindo de fato a educação e o trabalho como direitos.

Cabe destacar, nesse processo, a Lei nº 8.948/1994, em que foi criado o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, o qual transformou as escolas técnicas federais em Centros Federais de Educação Tecnológica - (CEFETs). A partir dessa transformação, não mudou apenas a nomenclatura dessas escolas, mas as equiparou a centros universitários.

No ano de 1995, foram lançadas as bases do Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador (PLANFOR), que era coordenado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). O PLANFOR que tinha o foco nos desempregados, trabalhadores formais e informais, produtores rurais, jovens à procura do primeiro emprego, mulheres representantes e chefes de família. Esse foi incorporado a políticas de emprego, com o intuito de incluir públicos excluídos historicamente no mundo do trabalho (CARDOSO JR et al., 2006).

Nessa perspectiva, Manfredi (2017) aborda o PLANFOR;

Pode ser tomado com o exemplo de políticas de capacitação de massa, desenvolvida por meio de cursos de breve duração e sem articulação entre si, formando um percurso sequencial e articulado com os percursos de escolaridade de nível fundamental, médio ou de educação de jovens e adultos (MANFREDI, 2017, p.247)

Já a LDB 9394/96 trouxe mudanças significativas na Educação como um todo e na Educação Profissional em específico. Com essas concepções, a LDB situa e resgata a Educação Profissional e Tecnológica na confluência de dois dos direitos fundamentais do cidadão: o direito à educação e o direito ao trabalho. Isso coloca a EPT em uma posição privilegiada, conforme determina o Art. 227 da Constituição Federal, ao incluir o direito à educação e a profissionalização como dois dos direitos que devem ser garantidos com absoluta prioridade (BRASIL, 1996).

Conforme a Lei:

A educação profissional e tecnológica (EPT) é uma modalidade educacional prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) com a finalidade precípua de preparar para o exercício de profissões, contribuindo para que o cidadão possa se inserir e atuar no mundo do trabalho e na vida em sociedade (BRASIL, 1996).

A regulamentação dos artigos 39 ao 42, sobre a modalidade de Educação Profissional materializou-se com o Decreto presidencial nº2.208/1997, no governo de Fernando Henrique Cardoso, sendo que destes pode-se destacar:

- I. promover a transição entre a escola e o mundo do trabalho, capacitando jovens e adultos com conhecimentos e habilidades gerais e específicas para o exercício de atividades produtivas;
- II. proporcionar a formação de profissionais, aptos a exercerem atividades específicas no trabalho, com escolaridade correspondente aos níveis médio, superior e de pós-graduação;
- III. especializar, aperfeiçoar e atualizar o trabalhador em seus conhecimentos tecnológicos;
- IV. qualificar, (re)profissionalizar e atualizar jovens e adultos trabalhadores, com qualquer nível de escolaridade, visando a sua inserção e melhor desempenho no exercício do trabalho (BRASIL, 1997).

Por essa legislação, ocorreu a separação da Educação profissional da educação regular, organizando o ensino técnico independentemente do Ensino Médio, sendo oferecido de forma concomitante ou subsequente a este. Assim, a EPT passou de ensino integral a ensino complementar à Educação Básica, promovendo um grande retrocesso para as políticas de EPT.

A Educação Profissional e Tecnológica sofreu mudanças com a eleição de Luiz Inácio Lula da Silva. Em 2004, foi sancionado o Decreto nº5.154, que integrou novamente a Educação Profissional e Tecnológica à Educação Básica. As premissas para a EPT são aplicadas no artigo 2, logo:

- I. organização, por áreas profissionais, em função da estrutura sócio ocupacional e tecnológica;

- II. articulação de esforços das áreas da educação, do trabalho e emprego, e da ciência e tecnologia;
- III. a centralidade do trabalho como princípio educativo;
- IV. a indissociabilidade entre teoria e prática (BRASIL, 2004).

O Decreto nº 5.154/2004 é visto como a grande retomada da EPT com a perspectiva da formação integral dos estudantes. Assim como o Decreto 5.478/2005, que instituiu, no âmbito das instituições federais de educação tecnológica, o programa de integração da educação profissional ao ensino médio, na modalidade de educação de jovens e adultos (PROEJA), com o crescimento das necessidades, foi revogado pelo Decreto 5.840/2006 e, com esse, ampliou a sua abrangência, principalmente em termos pedagógicos, e o transformou no Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), abrangendo toda a Educação Básica.

Frigotto, Ciavatta e Ramos (2012) consideram as contradições existentes nas políticas para EPT, especialmente a historicidade a partir do Decreto n. 5.154/2004. Essa diversidade de concepções sobre a EPT, que compõe a historicidade da Rede Federal de Educação, está relacionada ao mercado ou ao mundo do trabalho. Essas concepções orientam as políticas públicas educacionais e as práticas nas Instituições. A partir dessas reflexões, para o D1,

//Embora existam muitas mudanças e legislações no sentido de termos uma educação de qualidade, pautada na equidade, nos deparamos com a não efetivação de tais políticas. Temos que nos preocupar com a evasão, divulgação e fortalecimento da escola, tanto no humano quanto no tecnológico.// D1

A lei nº 11.741/2008, na sequência, faz a alteração na Lei de Diretrizes e Bases (BRASIL, 2008), a qual redimensiona, institucionaliza e integra as ações da EPT à educação de nível médio e a educação de jovens e adultos, conforme o artigo nº 39 da lei 9.394/96.

Art. 39. A Educação Profissional e Tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia. (Redação dada pela Lei nº 11.741, de 2008 (BRASIL, 2008)).

Nesse contexto, ainda na gestão do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, foi aprovada a Lei nº 11.892/2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Nessa Lei, são instituídos, no Brasil, trinta e oito Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs). A esses IFs foi atribuída a tarefa de ofertar a 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 da Lei (BRASIL, 2008).

//A Educação Profissional e Tecnológica nos moldes atuais é uma inovação, embora ainda existam muitas lacunas, o que causa frustração. Por diversas agendas não conquistadas, o sentimento é o da falha, justamente, como se fizéssemos tudo e, que este tudo ainda não foi suficiente.// D3

A Rede Federal é composta pelos Institutos Federais, os CEFETs⁸ Rio de Janeiro e Minas Gerais, Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais e o Colégio Pedro II. A criação da Rede Federal possibilitou uma crescente expansão e interiorização da oferta da EPT, pois instituiu a oferta de EPT em diferentes níveis e modalidades, com ênfase no desenvolvimento sócio econômico local, regional e nacional; EPT como processo educativo para solucionar as demandas da sociedade; integração e verticalização do ensino; fortalecer a composição produtiva, sociais e culturais locais; constituir-se num centro especializado na oferta do ensino de ciências; desenvolvimento de programas de extensão; realização de pesquisa aplicada, produção cultural, empreendedorismo, cooperativismo, além de produzir um conhecimento voltado à preservação do meio ambiente (BRASIL, 2008). Talvez aqui esteja a maior mudança nas políticas da história da EPT.

Na sequência, da historicidade das políticas de EPT, tem-se o Projea FIC, fomentado pela SETEC, em 2009, teve como principal objetivo promover a qualificação profissional inicial/continuada de jovens e adultos, bem como garantir o ingresso/reingresso no ensino fundamental, de modo que os sujeitos tenham condições de transformar sua história de vida em direção à cidadania plena; resgatar os conhecimentos dos sujeitos (Setec /MEC). Aqui está mais uma grande política de inclusão por meio da Rede Federal.

Em 2011, surge o Programa Nacional Mulheres Mil, o qual foi instituído nacionalmente, fruto dos resultados positivos gerados por uma iniciativa piloto de mesmo nome, criada em 2007, pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC/MEC).

O objetivo do programa foi a promoção da formação profissional e tecnológica articulada com aumento da escolaridade de mulheres em situação de vulnerabilidade social, especialmente das regiões Norte e Nordeste do país. Para isso, atua no sentido de garantir o acesso à educação a essa parcela da população de acordo com as necessidades educacionais de cada comunidade e a vocação econômica das regiões.

Ao ser estabelecido nacionalmente por meio da Portaria nº1.015 de 21 de julho de 2011 do MEC e se transformar em programa de cobertura nacional, o Programa Nacional Mulheres Mil ampliou também seu escopo inicial de oferta de Educação Profissional e Tecnológica. Além dos cursos de formação inicial e continuada (FIC) e qualificação profissional, inclui em sua oferta os cursos de educação profissional técnica de nível médio. Dando continuidade à política de expansão da oferta da educação profissional e tecnológica, em 2011, se aprova a Lei 12.513 de 26 de outubro de 2011 que institui o “Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC)”, que segundo Manfredi

⁸CEFET- Centro Federal de Educação Tecnológica.

(2017):

Constituiu uma tentativa de articulação entre as ações e os programas desenvolvidos em vários ministérios, no campo da educação profissional, propiciando tanto do ponto de vista jurídico quanto do financeiro certa unicidade entre as ações de indução, coordenação e gestão. Pretendia criar oito milhões de vagas até 2014 para a qualificação técnica e profissional de trabalhadores e de alunos do ensino médio, intensificando a expansão e a interiorização das redes federal, estadual e privada, a democratização da oferta aos alunos da rede pública e a melhoria da qualidade do ensino médio público (MANFREDI, 2017, p.261)

Desde a LDB, e mais precisamente após primeira eleição do governo Lula e com a criação dos IFs em 2008, as instituições da EPT sofreram expansão e suas estruturas foram ampliadas fisicamente, houve a criação de laboratórios, aquisição de equipamentos, de novas condições pedagógicas e administrativas, bem como maiores recursos humanos e financeiros. Com a expansão da EPT, aumentaram as instituições, as matrículas e os servidores dessa modalidade. A seguir, apresenta-se um quadro com as principais políticas que se relacionam com a Educação Profissional.

Figura 14 – Políticas Públicas Educacionais

1994 Lei 8948 Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)	1995 PLANFOR Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador Foco nos desempregados	1996 Lei de Diretrizes e Bases Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação- Em 20/12/1996	1997 Decreto 2208 Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional	2004 Lei 11892 Institui os IFs- Rede Federal de Educação Profissional,
2005 Decreto 5478 Criação do PROEJA- Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio-EJA	2006 Decreto 5840 Institui no âmbito federal o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a educação básica- PROEJA	2008 Lei 11741 Integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da EJA e da educação profissional e tecnológica.	2009 PROEJA FIC Implantação de cursos de formação inicial e continuada integrados com o ensino fundamental na modalidade da EJA nos municípios brasileiros.	2010 CERTIFIC Certificação profissional, e Formação Inicial Contínua. Política pública de inclusão social dos respectivos Ministérios e Secretarias de Educação Profissional e Tecnológica SETEC/MEC
2011 PRONATEC Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico em Emprego	2011 Programa Mulheres Mil O objetivo do programa foi promover a formação profissional e tecnológica articulada com aumento de escolaridade de mulheres em situação de vulnerabilidade social	2013 PRONATEC EJA Modalidade de demanda da Bolsa-Formação. Representa um esforço de oferta de cursos de EPT voltados prioritariamente para os estudantes do ensino médio da rede pública	2014 PNE Estabelece 20 metas para garantir acesso à educação de qualidade no Brasil até 2024 Além de 254 estratégias para assegurar que os objetivos sejam cumpridos.	2017 NOVO ENSINO MÉDIO Permitirá que o jovem opte por uma formação profissional e técnica dentro da carga horária do ensino médio regular
2019 NOVOS CAMINHO S NA EPT Objetivo de aumentar as matrículas	2021 Diretrizes Para a EPT Construção coerente de itinerários formativos, exercício das profissões operacionais e técnicas.	2022 ELEIÇÃO DO LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA Esperança retomada para a Educação Profissional e Tecnológica		

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Nesse sentido, com a expansão da EPT, surgem disputas específicas relacionados à gestão educacional dessa modalidade, assim como obstáculos alinhados à gestão das políticas que se correlacionam. No ambiente público para a educação, a principal implicação da condição diz respeito ao tipo de sociedade que se tem em mente em termos governamental e, por consequência, ao tipo de homem estadista que se pretende formar na vida social e na EPT.

As políticas educacionais para EPT, habitualmente, são vistas como assessoria à escolarização básica ou sua substituta e esta disputa de projetos vai configurando sua historicidade, como os próprios diretores pontuaram. Nesse viés, a Educação Profissional e Tecnológica mais densa de ciência e cultura vê sua relevância elevada no rastro da valorização do trabalho qualificado pelas economias em crescimento, pela atual dinâmica da competição capitalista e em propostas de desenvolvimento nacional, soberano, melhor distributivo social, econômica e ambientalmente.

Moura et al. (2010) problematiza o processo de transformação da EPT, pois foi reflexo de disputas gigantes e polêmicas, tanto que, mesmo incluindo a possibilidade de a Educação Profissional ser integrada à educação básica, ainda se manteve outras duas modalidades: os cursos técnicos subsequentes e concomitantes e, posteriormente, em 2011, o PRONATEC⁹.

Destaca-se também que, no ano de 2014, ocorreu a aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), aprovado pela Lei 13.005 de 25 de junho de 2014. No documento, a EPT aparece nas Metas 10 e 11 e ocupa todas as Estratégias no que se refere à Educação Profissional e Tecnológica como prioridade. Importante assinalar que consta na Meta 10: “oferecer, no mínimo, 25% (vinte e cinco por cento) das matrículas de educação de jovens e adultos, no ensino fundamental e médio, na forma integrada à educação profissional”. Na Meta 11 traz a intenção de “triplicar as matrículas da educação profissional técnica de nível médio, assegurando a qualidade da oferta e pelo menos 50% (cinquenta por cento) da expansão no segmento público” (BRASIL, 2014).

Com os percentuais, bem aquém dos objetivos a serem atingidos, demonstram que as metas 10 e 11 serão dificilmente alcançadas até a vigência do Plano, em 2024. Deste modo, a gestão busca não só o aumento do atendimento de mais estudantes, mas também sempre melhorar a qualidade da educação.

O texto da Lei estabelece, nas metas citadas, a EPT como uma das prioridades na política pública do ensino na década (2014-2024). Dessa forma, além de uma política fixada pelo PNE de importantes metas para efetivação da política pública de Educação Profissional e da importância de formação de professores para atuação nos diferentes níveis e modalidades, defende-se também uma política de formação de gestores para EPT.

⁹PRONATEC- O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) foi instituído pela Lei 12.513 de 26 de outubro de 2011. Maraschin (2015), retoma os sentidos da formação oferecida pelo Pronatec, enquanto uma proposta de educação de trabalhadores contrária a perspectiva de formação humana, pois são oferecidos cursos de curta duração e de forma separada da formação básica.

O PRONATEC EJA, que se identifica por Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), foi criado pelo Governo Federal, articulado à Educação de Jovens e Adultos (EJA), por meio da Lei nº12.513, com a finalidade de ampliar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), por meio de programas, projetos e ações de assistência técnica e financeira (MEC). Esse programa foi uma luta de movimentos para valorizar e retomar a EJA.

A partir de 2017, vislumbra-se um novo “Ensino Médio”, em que a EPT se configura apenas como um itinerário formativo. Em 2019, a partir dos diversos diagnósticos, análises e reflexões sobre a Educação Profissional e Tecnológica, o Ministério da Educação estruturou uma agenda estratégica para implementar o Programa Novos Caminhos¹⁰ Mais uma vez se verifica uma nova política de governo e não uma política de Estado.

Observa-se que, após a instituição do PRONATEC e PRONATEC EJA não foram fomentadas políticas direcionadas à EJA Conforme os escritos de Maraschin (2015), um total silenciamento, no que se refere à EJA e ao Proeja. Até que, em meio à pandemia de COVID-19, em maio de 2021, instituiu-se a Resolução N°1 de 28 de maio de 2021, versando sobre a Instituição das Diretrizes Operacionais para a Educação de Jovens e Adultos nos aspectos relativos ao seu alinhamento à Política Nacional de Alfabetização (PNA) e à Base Nacional Comum Curricular (BNCC), e Educação de Jovens e Adultos a Distância. Legislação recente, que apresenta perigos e contradições, dando ênfase ao crescimento do ensino privado e fomentando a educação a distância, modalidade que mostrou considerável fragilidade para o público da EJA, com todas as suas especificidades.

Os pesquisadores da Educação Profissional Tecnológica (EPT), entre eles: Moura et al. (2010), Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005), Frigotto (2016), são categóricos em afirmar os desafios governamentais em termos de políticas públicas para a educação, referentes à travessia que deva ser feita, principalmente, do período pós década de 1990. Consideram, entre outros fatores, a dualidade, cujo eixo é o acirramento da diferenciação entre as classes e seus fragmentos, que as reformas educacionais geraram para o sistema de ensino brasileiro: uma opção política danosa para a sociedade e principalmente para a classe trabalhadora, haja vista a dicotomia que se criou entre educação geral e educação técnica (MOURA et al., 2010, p.33).

Nessa compreensão, o PRONATEC seria dentro do contexto dos debates teóricos e políticos travados na atualidade, uma estratégia do governo federal, em termos de conciliação entre os interesses daqueles que almejam uma inserção no mundo do trabalho, por meio da realização de cursos e dos interesses de lucro das empresas que vendem esse tipo de formação (MOURA et al., 2010).

¹⁰Programa Novos Caminhos Trata-se de um conjunto de ações para o fortalecimento da política de Educação Profissional e Tecnológica, em apoio às redes e instituições de ensino, no planejamento da oferta de cursos alinhada às demandas do setor produtivo e na incorporação das transformações produzidas pelos processos de inovação tecnológica. Disponível em:<https://novoscaminhos.mec.gov.br/conheca-o-programa>:Acesso em 21 de setembro de 2023.

Importante instigar que se acredita em políticas públicas de EPT que pensam a gestão, o financiamento, a avaliação e o monitoramento das políticas, uma EPT como direito, como reflete o discurso do diretor:

//Desenvolver um melhor diálogo, através de agendas mais efetivas com espaços coletivos. Assim como também atender as demandas e dar as devidas respostas. Preocupação com quem venha a assumir pela doação e dedicação que a função requer, a inspiração para que novas pessoas dos departamentos possam se preparar para esta função.// D4

De igual forma, a definição de políticas públicas tem sido compreendida em seu sentido funcional: tem que funcionar, não havendo muita discussão sobre o que seria uma política pública, mas se ela serve a um determinado propósito, discussão que será desenvolvida no próximo subcapítulo.

4.4 AS POLÍTICAS PÚBLICAS NA EPT NA VISÃO DOS DIRETORES

As políticas públicas na educação despertam e garantem o acesso ao direito universal à educação pública e de qualidade. É através delas que se efetiva o desenvolvimento de vários segmentos sociais, apontando aos que relacionam a EPT e que são fundamentais para o desenvolvimento da formação do currículo até o fortalecimento do mesmo nas bases educacionais do estudante.

Dessa forma, os interlocutores avaliaram as políticas públicas, os projetos desenvolvidos pela instituição e as expectativas para o futuro da EPT. Essas subcategorias possibilitam o desenvolvimento do trabalho pedagógico, o investimento em tecnologia, em projetos de pesquisa e extensão e outras demandas. Nos discursos dos diretores, observou-se que o momento atual das políticas é de transição, otimismo e de desejo de retomada de valorização da EPT:

*// Momento de **transição** que estamos vivendo e este é lento. Há um grupo que pertence no estado para discussão sobre os pontos positivos e negativos. Havendo assim uma **expectativa muito grande de valorização** na EPT.// (D1, grifos nosso)*

*//Avaliação no momento é das políticas públicas na EPT vivenciarem com **otimismo**, uma perspectiva para todo o contexto educacional brasileiro, e acho que para a educação profissional e tecnológica igualmente.// (D3, grifos nosso)*

*//Vontades que angustiam para esse governo na EPT, que existam próximos anos com expectativa para uma revisão orçamentária, Não temos recursos para compra de equipamentos, manter os laboratórios atuais, melhorando os utensílios e materiais de forma geral. Uma vontade de lutar pela política na EPT de **valorização** e que se materialize.// (D4, grifos nosso)*

Assim, parte-se para a primeira subcategoria da categoria políticas públicas na EPT: avaliação das políticas.

4.4.1 Avaliações dos diretores sobre as políticas na EPT

A percepção dos diretores sobre a avaliação das políticas de EPT prevalece nesta seção, pois foi desenvolvida com base nos discursos dos interlocutores. Esse recorte da análise não intenciona definir a percepção como “proposto” ou “definido”, mas como uma percepção datada historicamente.

Propõe-se dar sentido às vozes, muitas vezes silenciadas, de lideranças que vivenciam a inconstância de políticas públicas, na gestão pública e cenários de políticas educacionais em constantes alterações, mudanças e, na condição de mentores da educação, não raras vezes, diante de uma devassa e precarizada relação do trabalho permanecem coerentes à opção de mediadores de informação, contribuindo para a formação e humanização de estudantes, docentes e sociedade.

Diante da reforma da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil, buscou-se, como objetivo, identificar os impactos desse processo na política pública de Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

A EPT brasileira percebeu, ao longo dos anos, uma série de transformações, desde um aumento expressivo no número de matrículas, passando pela criação de novos modelos institucionais - com ênfase aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - até alterações legais que permitiram a integração entre a formação geral e a educação profissional. Todas essas mudanças tencionaram a dualidade estrutural da educação brasileira (PELISSARI, 2023, p.34).

Diante de um olhar atento, aos números que representam os investimentos feitos em políticas públicas de formação profissional no Brasil nos farão crer que o Governo Federal, até o momento, está com dificuldade em cumprir com seu papel de garantir as condições de que os cidadãos brasileiros tenham, por meio da educação, as prerrogativas que lhes permitam a produção digna de sua existência por meio do trabalho.

Observou-se que a política de Educação Profissional foi uma grande política assumida nos governos do presidente Lula e as políticas que se inter-relacionam com ela são assumidas de formas diferentes em cada realidade, muito particular a cada historicidade e gestão. Assim, através do quadro 15, pode-se perceber como as Políticas Públicas se efetivam/efetivaram nas realidades pesquisadas:

Quadro 15 – Efetivação das Políticas Públicas nas instituições pesquisadas

Instituição/ Políticas Públicas	EJA FIC	EJA Médio	EMI	EM Subsequente	Tecnológico	Bacharel. Licenciatura	Pós- Graduação
Instituição 1-CTISM							
Instituição 2-POLI							
Instituição 3-Júlio							
Instituição 4-SVS							
Instituição 5-Jaguari							

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Percebe-se maior igualdade de oferta de políticas nos IFs, talvez pela clareza de sua proposta, desde a lei de criação.

Em relação ao momento atual de políticas, a questão central dos discursos permeia o momento de transição, do novo governo, como lento. Há uma expectativa muito grande de valorização na EPT, visto que, atualmente, a principal preocupação dos diretores é com o orçamento, mas sem deixar de haver um posicionamento sobre a permanência dos projetos já existentes em suas instituições.

//O orçamento das escolas repassado não teve muito incentivo, nesse sentido mas por outro lado as metas continuam a aumentar como o número de matrículas. Para eles não é você viver somente para atingir várias metas. É difícil como é que a vai aumentar as matrículas e se pode continuar faltando as verbas orçamentárias?// D1

Inicialmente, ao debruçar-se sobre as políticas públicas, vale lembrar que além das disputas que envolvem o trabalho do diretor na EPT e a relação com as equipes há as inter-relações com as políticas públicas e o trabalho pedagógico, que se faz diariamente. Essa vivência foi registrada no Diário de Campo, na ocasião da interlocução no campus:

Experimentei uma experiência potente nas políticas públicas, na vivência de um dos sujeitos, responsável além da Direção do campus da rede federal pesquisada, mas também uma inserção perante a comunidade, participando ativamente

das atividades da comunidade e desenvolvendo a agenda próxima dos estudantes, assim como da comunidade escolar. Percebi a aproximação e preocupação presente nas expectativas da mudança política que está ocorrendo neste ano de 2023! (RITZEL, 2023)

Os sujeitos dialogam nas entrevistas, como registrado nas impressões do diário de campo, que o trabalho nas políticas públicas na EPT é um esforço contínuo para vencer todos os desafios da educação profissional brasileira Pelissari (2023) situa a EPT no contexto conjuntural recorrendo à análise da articulação quando as políticas públicas foram deixadas de lado, principalmente no que tange as contribuições para a educação, o que atingiu diretamente as EPTs.

Nas legislações vigentes no país, a Educação, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996, consiste em processos formativos que se desenvolvem “[...]na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais” (SEGENREICH; CASTANHEIRA, 2009) (LDBEN/1996, Art. 1º). Na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB), a educação é definida como “[...]pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (CRFB, Art. 205 e LDBEN, Art. 2º).

Como uma prática educativa, a educação “[...] envolve a presença de sujeitos que ensinam e aprendem ao mesmo tempo, conteúdos (objetos de conhecimento a ser apreendidos), objetivos, métodos e técnicas coerentes com os objetivos desejados” (LIBÂNEO, 2012, p.235).

Nesse contexto pedagógico, Paro (2012) destaca que a educação ocorre quando “[...] o educador propicia condições (ensino) para que o educando se aproprie (aprendizado) da cultura”. Essa concepção ultrapassa a visão sobre educação do senso comum, que a considera como uma simples transmissão de conhecimento do professor para o aluno. Nesse sentido, ser um gestor de políticas públicas exige, segundo o D2: //Responsabilidade e Complexidade na EPT, as palavras vividas e a interlocução através da aproximação com as políticas públicas// D2

No tocante ao espaço em que ocorre a Educação, muitas pessoas possuem a percepção de que a educação se restringe apenas ao ambiente escolar, nas diferentes etapas de escolarização, no entanto, esse não é o único espaço em que ocorrem processos educativos, uma vez que, como vimos na fala do Diretor 1, faz-se necessária uma aproximação, visto que administrar uma escola exige dinamicidade e interlocução com a compreensão das políticas públicas: //Resiliência e Maturidade, não havia um projeto de vida em ser diretor, mas hoje é um sentimento de responsabilidade que toma conta dos dias e desafios enfrentados nas políticas públicas da rede federal// D3.

Ao refletir sobre o discurso do Diretor 3, ancora-se na ideia de Yacovenco e Massariol (2017), no intuito de garantir a superação das dificuldades, ao assumir um cargo

de gestor, pois durante seu percurso, os aspectos operacionais da recuperação precisam estar definidos no intuito do que se busca em cada unidade de ensino. Sob essa ótica, o trabalho não pode caracterizar-se por apenas administrar, como se fosse uma empresa, mas um trabalho diferenciado, com a utilização de novas estratégias que possibilitem ao estudante apreender conhecimentos suficientes que lhe possibilitem avançar e buscar seu caminho, de forma crítica e de modo que a escola propicie a aprendizagem adequada.

Neste sentido, o D5 ressalta que

//Apesar das dificuldades, estamos trabalhando nas discussões para que sempre busquemos a Inovação. Por conta das alterações no calendário acadêmico, provocadas pela pandemia, tivemos que nos reinventar nestes últimos anos. Tivemos problemas estruturais, até na produção de alimentos, pois muito do que os estudantes comem, vem da produção da escola. O aluno precisa estar bem alimentado para aprender. As políticas públicas são vivenciadas em todas as realidades da comunidade. Sofrem influência.// D5

Perante essas lacunas, faz-se necessária a relação que a figura apresentada nas discussões das Políticas e o Diretor presenciam em suas rotinas diariamente. Percebeu-se que a **Inclusão Social** esteve presente em todos os momentos da pesquisa, nos questionários, nas entrevistas e no GI, mas vivenciou-se com mais intensidade em um dos *campus*, referência na inclusão, pois o espaço, desde a chegada até as estruturas de maneira geral, contava com placas em *braille* e identificação por todos os pontos e localização, rampas de acesso e por todos os movimentos desenvolvidos era reportada a preocupação com o acesso para inclusão com sucesso dos estudantes (RITZEL, 2023). Sobre os estudantes, o diretor ressalta que

//Eles podem muito. Eles podem ganhar o mundo se quiserem. Não há impedimentos que representem seus direitos. Só depende de cada um, e um maior degrau já foi superado. A formação, essa sim podemos informar às famílias, aos amigos e à comunidade que fizemos a nossa parte como educadores.// D5

Assim, pode-se trazer a pesquisa de Gonçalves (2017), que aborda as políticas públicas de inclusão. A autora ressalta que as políticas de acolhimento e inclusão nas escolas técnicas visam garantir que todos os estudantes tenham igualdade de oportunidades de acesso à educação e de participação em atividades acadêmicas, independentemente de suas origens, fazeres, limitações ou características individuais. Essas políticas têm o objetivo de criar ambientes escolares acolhedores, diversificados e inclusivos, em que cada estudante se senta valorizado, respeitado e apoiado em seu desenvolvimento educacional e pessoal (GONÇALVES, 2017).

Também foi de significativa importância os documentos oficiais como o **PDU (Plano de Desenvolvimento da Unidade)** e **PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional)**. A sensatez do Planejamento estratégico da instituição estar em acordo com as diretrizes desenvolvidas pela direção podem gerar o sucesso ou o fracasso das atividades da equipe.

A compreensão ficou muito bem estabelecida nas interlocuções que os diretores são fiéis ao que é registrado nos documentos institucionais. Já no Plano de Desenvolvimento da Unidade, propondo desdobrar as metas e objetivos, sabe-se que as políticas públicas estão se arrastando nos últimos tempos, no entanto há uma esperança sinalizada em que exista algo maior no momento que estabeleça uma esperança de novos momentos a serem esperados pela comunidade escolar.

Outro ponto importante que advém das políticas de EPT é a Emancipação do Estudante. Ocorreu um debate muito interessante com os sujeitos no GI quando a aprendizagem significativa com projetos interdisciplinares na educação formal foi ponderada para que ocorra, na entrega dos currículos integrados ao estudante, uma etapa interessante da educação emancipatória do educando.

//Na sociedade brasileira, o currículo escolar é uma peça importante para a participação do estudante nesse universo valorizado da ciência, tecnologia e cultura. Mas, salienta-se o que de fato o estudante irá fazer com a formação conquistada no mundo do trabalho?// D4

Trata-se, portanto, de construir uma proposta de formação integrada entre os princípios gerais e as ações específicas de educação formal, gerando, assim, a possibilidade de os sujeitos, por meio das novas oportunidades lançadas, serem autônomos em suas decisões na dimensão político-social (SAVIANI, 2004, p.156).

O **Trabalho Administrativo** configura-se como importante, pois no ciclo das políticas públicas como descritas na figura 14, recorda-se que não há possibilidade de ocorrer um trabalho na instituição que inexiste envolvimento em algum momento com o trabalho administrativo, pois estão vinculados sempre que houver a relação escola, gestão e pedagógico. Referencia-se, através da citação percebida, um dos diretores que fez as seguintes questões no percurso da entrevista: //Quem paga a luz do *campus*? E os alimentos para preparar as refeições. Quem os compra? Na folha de pagamento dos professores, quem realiza a avaliação dos contextos desenvolvidos?// D2

Assim, exige-se um envolvimento diferenciado do coletivo, para que exista realmente a proposta de equipe nas decisões quer sejam positivas ou não, mas que possam avaliar na integridade os fatos.

Da mesma forma, as **vivências do estudante na EPT**- O pertencimento do estudante e o seu vínculo na compreensão das políticas públicas são as transformações necessárias para o mundo do trabalho, as quais nem em todos os momentos foram sinalizadas pelos sujeitos.

Não ocorreram, na pesquisa, interações com estudantes nos *campi* e escolas vinculadas, mas pondera-se a importância de conhecer algumas trajetórias e históricos de egressos para registrar o percurso de formação dos estudantes e esses retornarem às suas cidades natal após a conclusão dos cursos.

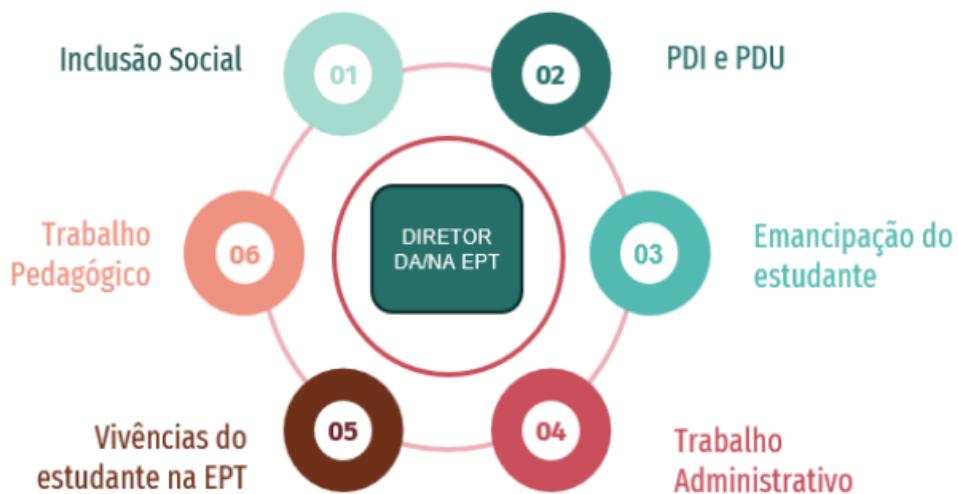
A Dinâmica Pedagógica - o desenvolvimento e apoio ao setor de estudantes, coordenação e departamento pedagógico foi sinalizado pelos 5 sujeitos, reforçando que não há como reagir às políticas públicas se não houver aproximação com o setor pedagógico.

//Saber dizer sim e daí buscar solução. Pois o não já fecha a porta ao estudante e a comunidade escolar. Criar vínculos e aprender a encontrar respostas no coletivo, percorrendo a porta do pedagógico sempre que houver a necessidade da solução breve. // (D4, grifos nossos)

A Educação Profissional e Tecnológica precisa ser vista como parte de direito à Educação, o presenciado é que, no decorrer da história, ela vem sendo tratada com fragilidades na atenção merecida e que visa a contenção social dos indivíduos, que são empurrados pela educação recebida, a atender as demandas que o capitalismo requer (MOURA et al., 2010). A importância da gestão das políticas de EPT teve destaque no GI. A síntese da subcategoria avaliação das políticas está na figura 15.

Figura 15 – Relação das Políticas Públicas da EPT e o Diretor na EPT

Políticas Públicas e o Diretor na/da EPT



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Conforme já mencionado, por políticas públicas entende-se como ações desenvolvidas pelo governo para garantir direitos à população em diversas áreas, como saúde, educação e lazer, com o objetivo de promover qualidade de vida e bem-estar aos brasileiro.

Nessa perspectiva Cristovão (2023) destacou que não existe interesse por parte do sistema capitalista de priorizar a educação, e que embora existam inúmeras legislações e políticas públicas, na prática elas não se efetivam.

As Políticas Públicas atingem cidadãos de todos os níveis educacionais, independentemente de gênero, raça, religião ou nível social. Com o aprofundamento e a expansão da democracia, diversificaram-se as responsabilidades dos representantes do povo.

No que tangencia a EPT, as políticas públicas educacionais são a estreita ligação entre educação, trabalho e renda. Muitas pessoas buscam a EJA ou a formação profissional para ter mais qualificação e poder entrar no mundo do trabalho (PEREIRA et al., 2020), mas compreendeu-se, na pesquisa, que ocorre a inserção dos egressos no mundo do trabalho de maneira crítica e reflexiva: //Muitos alunos buscam somente a formação para conseguir entrar no mercado de trabalho. É nossa obrigação fazê-lo entender que é um cidadão e que a **educação proporciona criticidade e empoderamento.**// (RITZEL, 2023, grifo nosso)

Ao analisar a importância da educação para um sujeito sentir-se pertencente, apresenta-se, além do discurso do diretor, a contribuição de Pereira et al. (2020), quando salienta

que educação deve ser àquela que se volte ao empoderamento e a construção de sujeito de direito deve fortalecer as capacidades dos atores individuais e coletivos no âmbito local e global, nacional e internacional, público e privado, para sua formação como sujeitos no sentido pleno e para a tomada de decisões. (PEREIRA et al., 2020, p.127).

Assim, as políticas públicas voltadas à educação são um importante instrumento transformador, uma vez que sua função primordial é permitir a renovação da sociedade, assumindo um papel de movimento contínuo de mudanças na sua estrutura e consentindo uma reflexão sobre si mesma e consequente tomada de decisões importantes a respeito do seu futuro.

Nesse sentido, Mercadante e Zero (2018) ressaltam que a educação tem como principal função preparar os estudantes para a vida em toda a sua amplitude (física, cognitiva, cultural e sócio emocional), e a escola tem o papel de contribuir para qualidade de vida das crianças, jovens e adultos por meio de uma abordagem cotidiana, integrada e transversal.

Os autores afirmam que políticas públicas são imprescindíveis para a organização e, principalmente, inclusão social, pertencimento, equidade e educação de qualidade. É através dessas que o indivíduo se tornará alguém mais tolerante e consciente acerca de seus próprios atos em relação aos outros. As minorias não nascem, mas são feitas em termos históricos. Por isso as políticas públicas foram pensadas para inclusão social, e é através da educação e da equidade que o indivíduo se tornará alguém mais tolerante e consciente acerca de seus próprios atos em relação aos outros.

Embora exista uma grande evolução em termos da criação de políticas voltadas à EPT, como se observa na própria reflexão dos sujeitos da pesquisa, ainda há muitas

lacunas na sua efetivação. Nesse sentido, sua ampliação traz oportunidades de capacitação de forma articulada com as políticas de geração de trabalho, emprego e renda, a difusão de recursos pedagógicos para a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), além da expansão dos projetos da EPT.

Para Daflon, Júnior e Campos (2013), as ações afirmativas são políticas públicas focalizadas que buscam minorar a desigualdade política, social e econômica entre grupos de uma sociedade. Esse tipo de ação se faz necessário quando a assimetria de oportunidades entre grupos sociais deriva de suas características culturais, fenotípicas, biológicas ou de injustiças históricas, comuns em sociedades que sofreram processos de colonização escravocrata, segregação racial ou guerras civis. Ações afirmativas também são fundamentais em sociedades multiculturais ou com intensos fluxos migratórios.

A premissa básica das ações afirmativas é promover igualdade de acesso a oportunidades. As ações afirmativas propõem o tratamento desigual aos desiguais para a construção de uma distribuição equitativa de bens e oportunidades. São importantes mecanismos para a ampliação da mobilidade social ascendente (DAFLON; JÚNIOR; CAMPOS, 2013, p.16).

Tais ações, na percepção de Santos (2015), permitem que os caminhos percorridos por indivíduos de determinados grupos sejam frutos de sua escolha e não de suas circunstâncias. As ações afirmativas abarcam a promoção dos direitos civis, a emancipação material e a valorização do patrimônio cultural.

Por décadas, a questão da desigualdade e da discriminação racial esteve ausente do debate público no Brasil Pereira et al. (2020). Porém, isso mudou nos últimos dez anos, particularmente após a introdução de políticas de ações afirmativas na educação superior, que se deu durante o governo de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-10), do Partido dos Trabalhadores. É fato que seu antecessor, Fernando Henrique Cardoso, foi responsável (1995-2002) por ter assumido publicamente a existência de discriminação racial no Brasil e ter iniciado uma discussão no âmbito do governo acerca de medidas para dirimir tal problema.

Degrandis e Marques (2018) destaca que as ações afirmativas acontecem tanto nas universidades públicas, como em instituições privadas. O ProUni representa a principal modalidade de ação afirmativa aplicada ao ensino superior privado, sendo a política de maior impacto. O programa nasceu no ano de 2004 da iniciativa do então ministro da Educação Tarso Genro, que propôs o aproveitamento de cerca de 100 mil vagas ociosas nas universidades por estudantes de baixa renda.

No contexto socioeconômico atual, para Neto e Nez (2021), as políticas públicas constituem um dos campos que mais têm desencadeado o interesse de intelectuais, economistas e políticos. Isso significa que não se pode ignorar que toda política está atrelada a uma intencionalidade teórica e que no cenário em que se inserem, estão entremeados os interesses econômicos mundiais. Nesse sentido, políticas públicas e educação são o

ponto de partida para medir o desenvolvimento econômico de um país e, por isso, as políticas públicas na EPT são fundamentais para esse desenvolvimento. A seguir, tratar-se-á da subcategoria projetos na EPT, que refletem uma dimensão das políticas públicas em estudo.

4.4.2 Projetos na EPT

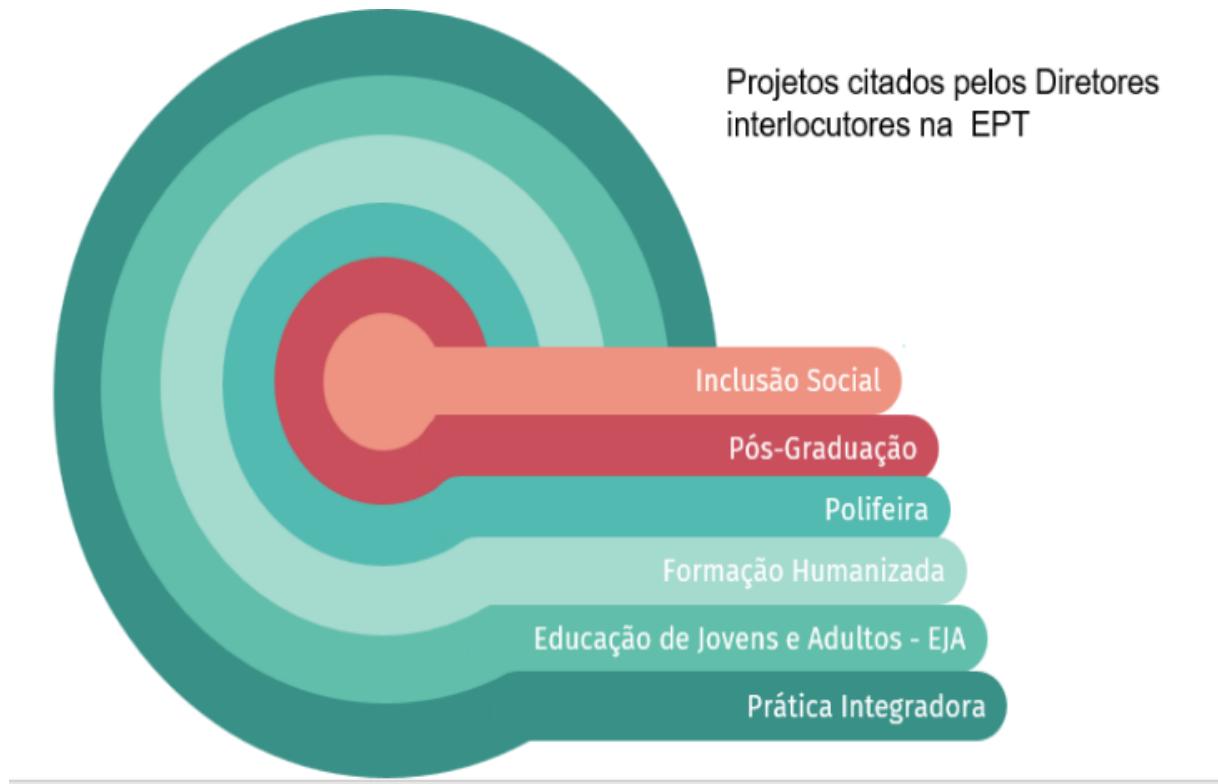
O trabalho dos interlocutores e a gestão das políticas podem ser observados pelas escolhas realizadas na gestão. Pelas respostas, pode-se compreender os problemas superados e atividades que envolvem departamentos, decisões realizadas no decorrer do ano escolar e inúmeras vivências.

Ainda nessa linha de compreensão, os diretores sugerem a importância de trabalhar para que toda a comunidade escolar se sinta pertencente ao grupo, ajudando nas melhorias do trabalho, e uma sequência nos projetos que estão sendo construídos, para que as escolas caminhem no sentido de continuidade, conforme destacado no seguinte extrato: //A iniciação da direção deveria ser um processo claro com aporte na EPT, tanto teórico como prático, ocorrendo formação reflexiva e transformadora. (proposta da formação continuada)// D5

A partir dessas reflexões, entende-se que as escolas não devem apenas ensinar os estudantes a recordar um corpo estático de conhecimentos, mas sim desenvolver habilidades de pensar e reconhecer a Educação como um processo durante grande parte de suas vidas, como qualidade de vida, não simplesmente como forma de conseguir o que uma carreira profissional exige no mundo contemporâneo.

Nas instituições de Educação Profissional, assim como nas universidades, existe a particularidade de desenvolver projetos de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional, assim como são instituições que têm forte a perspectiva da verticalização, ou seja, a possibilidade de continuidade de estudos. A figura 16 reflete os projetos destacados pelos diretores nas entrevistas e no GI.

Figura 16 – Projetos na EPT destacados pelos Interlocutores



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Dentre os projetos importantes, foi citado o Projeto de Prática Integradora, que visa sistematizar os conhecimentos produzidos pelos estudantes durante o desenvolvimento do curso, como também oferecer vivência prática-profissional mediante aplicação dos conhecimentos em situações reais.

A Inclusão Social também foi um dos Projetos citados pela unanimidade dos interlocutores e prevalece, para todos, a responsabilidade com a temática da inclusão, tanto na acessibilidade nos *campi* e nas escolas vinculadas, como também na permanência e êxito dos estudantes.

Na percepção de um Diretor, há a satisfação em conseguir trabalhar com estudantes da Pós-Graduação, em um projeto de Mestrado Institucional em Rede. É um defensor do projeto para estimular o quadro efetivo, assim como o aperfeiçoamento das equipes.

Também foi citado o Projeto de apoio Pedagógico, que tem por objetivo atender aos estudantes, melhorando os índices de evasão e repetência, contribuindo para a garantia do direito à aprendizagem, a permanência e o sucesso escolar.

O projeto de EJA também foi destacado por um diretor, pois por meio dessa política muitas pessoas têm a oportunidade de iniciar ou dar continuidade a sua escolarização. Esses sujeitos fazem parte do grupo que foram excluídos da escola, no entanto

esse sentimento de exclusão não interferiu na busca, mesmo que considerada tardia, pela escolarização e profissionalização.

No projeto da formação humanizada, foi referenciada, pelos Diretores, a relevância em destacar que o tempo em que o estudante estiver vinculado à instituição precisa ser de qualidade e de produção para a sua formação e de entrega para a comunidade que está envolvida. Para isso acontecer, a participação, o envolvimento e o engajamento na busca por atividades práticas que envolvam benefícios diretos à comunidades devem compor a formação desse acadêmico inserindo a formação profissional com a completude do ser social, crítico, reflexivo e que se sinta bem em atender às suas expectativas como estudante.

O Projeto que trata da Feira Livre, a Polifeira, também foi citado. A mesma já comemora seis anos de existência em 2023 e a diretora da instituição ressalta que é a feira é inspirada nos circuitos curtos de produção e consumo de alimentos saudáveis e favoráveis para o meio ambiente ao mesmo tempo em que contribui para o fortalecimento da agricultura familiar.

Nesse sentido, os projetos da EPT objetivam desenvolver o processo de formação humana, social, ao respeitar a cultura, experiência e conhecimentos adquiridos ao longo de sua vida dos discentes, complementando com valores, saberes novos e saberes técnicos e específicos. Além disso, algumas escolas oportunizam a sequência da formação, através de cursos de Pós-Graduação, para que o estudante dê continuidade à sua formação acadêmica, como citou um diretor, que destacou o quanto esse tipo de formação tem realizado e contribuído para a formação de pesquisadores.

Diante dessa proposta, salienta-se, pedagogicamente, o contexto de criação dos IFs e o comprometimento com a concepção de EPT que o justifica. Destacam-se como suas ações fundamentais, a partir o PDI do IFFar-RS (2019-2026): oferta de Educação Profissional e Tecnológica; desenvolvimento da EPT como processo educativo intercultural e investigativo de produção e recriação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais; promoção da integração e da Verticalização da educação básica à educação profissional e à educação superior; compromisso com a oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais; desenvolvimento de ações de extensão e de divulgação científica e tecnológica; realização e fomento da pesquisa aplicada; fomento da produção, do desenvolvimento e da transferência de tecnologias sociais; integração com as comunidades locais por meio da participação em grupos, comitês e conselhos municipais e regionais e compromisso com a oferta de formação inicial e continuada de trabalhadores em educação.

No projeto político pedagógico do Colégio Politécnico (PDI INSTITUCIONAL, 2019),

[...] destaca-se que as atividades que envolvem o processo educacional precisam estar organizadas. Isto não significa a obrigatoriedade de seguir uma lógica formal, mas ao contrário, deve-se considerar a possibilidade de atuar dentro de uma

perspectiva dialética, fundamentalmente porque ao se pensar educação, vê-se o homem como um todo vivencial e em transformação constante. (p.59)

Essas reflexões permitem afirmar que, quando se fala em educação, requer-se uma organização. Essa organização é definida como planejamento educacional. Para fazer planejamento educacional, faz-se necessário conhecimento científico acerca do homem e sua realidade, para poder estabelecer caminhos com bases firmes a serem seguidos na direção dos objetivos estabelecidos.

Com o processo de discussão e construção do PDI 20192026, evidenciou a elaboração de alterações no Projeto Pedagógico que passou por uma fase de revisão pela comissão responsável, adequando-se ao formato exigido pela legislação e, especialmente, aos desafios impostos pelo crescimento do IFFar-RS.

Por outra avaliação pedagógica e desenvolvimento dos PDIs, na Universidade Federal de Santa Maria, partindo da proposta em 2016, gerou um novo Projeto Pedagógico Institucional (PPI), que contém as diretrizes das políticas de ensino, pesquisa e extensão e foi aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE).

Não basta que os indivíduos participem de cursos de atualização profissional, mas sim que, paralelo ao domínio de conteúdo, esses profissionais desenvolvam habilidades de raciocínio de ordem superior, habilidades de desenvolvimento de pensamento crítico, oportunizados por possibilidades de participação em projetos de ensino, pesquisa e extensão.

Os projetos citados pelos interlocutores, justificam suas lutas diárias e uma importante ligação com a comunidade acadêmica ou sociedade. Esses são diferenciais significativos de formação da EPT. Com a expansão da Rede Federal, alavancaram-se oportunidades e, ao mesmo tempo, ocorreram significativas evoluções na concepção de formação de sujeitos e trabalhadores. Essa nova perspectiva promoveu que os diretores e suas equipes busquem transformar a relação de ensino, pesquisa e extensão de suas instituições. //Melhorar o trabalho com subsídios para formar os docentes, pois eles concentram uma responsabilidade grande nas mãos, diante deste desafio oportunizar mais e melhor a formação continuada na EPT//. D3

A oportunidade das instituições de EPT tornarem-se referência na formação continuada em EPT foi marcante:

Sensação da responsabilidade compartilhada percebi dos sujeitos na integração no GI, pois a elaboração repassada da necessidade do conhecimento pelos professores em realmente compreender se os estudantes absorveram o conhecimento foi evidenciado de forma unânime. Relataram a necessidade da formação constante das equipes, utilizando recursos visuais, práticas integrativas e colaborativas, desenvolvendo a efetivação da teoria com a prática, conseguindo implantação na sala de aula destes movimentos posteriormente as capacitações desenvolvidas. (RITZEL, 2023)

Após verificar como as políticas públicas vêm se efetivando nas realidades e quais são os projetos citados para os diretores, passa-se a apresentar as expectativas para o futuro da EPT, na visão dos diretores.

4.4.3 Expectativas para o futuro da EPT

Esta seção é um recorte do ato de pesquisar nas (entre)linhas que o Diário de Campo proporcionou ao estudo, refletindo uma expectativa da direção através das experiências vividas nas etapas do estudo.

O processo de escolhas para compartilhar as experiências sentidas, vistas e experienciadas, geraram uma mistura de emoções, tornando realidade os momentos para poder compartilhar o quanto os diretores se sentem sós, e muitas vezes sem saber qual a melhor atitude tomar nas decisões e nos desafios, a partir de seus diálogos (RITZEL, 2023).

A atitude e os registros através das imagens, banners de projetos, escritas e de pesquisas no diário pode ser também comparado ao momento que desperta a melhor sensação de reconhecimento, portanto, é, em diversos momentos, um ato de escolha. Quando se envolve com as etapas da pesquisa, está-se sempre fazendo escolhas, motivadas por diversos fatores, mas se está, sucessivamente, escolhendo e fazendo perspectivas: //Encerra a gestão em 2025, na certeza que as expectativas são positivas e de um novo momento na/da EPT. Sobre os desafios como realizar a devolutiva com firmeza e possibilidades felizes de resposta.// D2

//Investimento nas pessoas, propiciando novas pessoas para compartilhar na instituição, realidades represadas como áreas da comunicação, informática entre outras necessidades imediatas. Novas vagas em concursos públicos.// D1

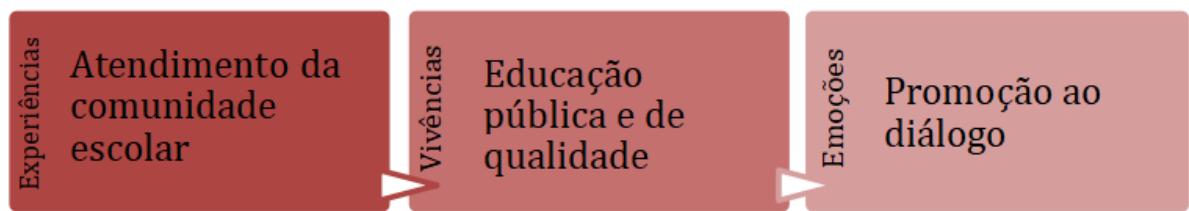
//Esperança em uma política pública que possa lutar e conseguir verbas para investimentos nos atuais laboratórios e estruturas físicas. Uma vez que já há muito tempo não se consegue trabalhar nas construções, expansões e manutenções.// D4

Os diálogos destacam uma percepção de uma da tríade¹¹ que referencia um Gestor Escolar conhecido na pesquisa, salientando uma gestão democrática, o gestor educador na EPT.

A figura 17 sintetiza as expressões sinalizadas pelos sujeitos na pesquisa, reforçando as necessidades apontadas e, ao mesmo momento, a cultura da esperança política que circula na comunicação das 5 instituições.

¹¹Tríade do Gestor Escolar- Uma relação entre a gestão democrática, gestor educador e o gestor na EPT (RITZEL, 2023)

Figura 17 – Expectativas para o futuro da EPT



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

No capítulo subsequente, apresentar-se-á como se configura o trabalho do diretor da EPT, apontando as dificuldades, as ações, os projetos pretendidos e as ações diárias inerentes ao cargo. Este capítulo é o fechamento da ideia da pesquisa, o desenrolar do trabalho e das vivências e trajetórias durante o percurso entre as pessoas envolvidas no estudo.

5 O TRABALHO DO DIRETOR NA EPT: PERCEPÇÕES, DESAFIOS E REFLEXÕES

A presente etapa do estudo objetiva tratar das reflexões sobre o trabalho do diretor na EPT, essência deste estudo, tanto no que tange às percepções e reflexões sobre o trabalho do diretor, como também no que se refere à percepção do trabalho pedagógico, dificuldades enfrentadas e vivências. O trabalho acompanha, desde os primórdios, a existência humana, já que, através desta prática, o ser humano evolui conforme vão crescendo suas necessidades para a sobrevivência. Na antiguidade, as tarefas tinham divisões por gêneros e idades. Começando pelas caçadas, responsabilidade dos homens, enquanto que as tarefas domésticas e plantio eram destinadas às mulheres e às crianças.

Posteriormente, Manfredi explica que:

Na sociedade agrícola, as mulheres eram responsáveis pela agricultura e as crianças pelas tarefas domésticas e criação de animais. Com o decorrer da evolução, surgiu a sociedade e suas hierarquias e, com isso, os primeiros empregos especializados, como ferreiro, tecelão, comerciante e banqueiro (MANFREDI, 2017, p.21).

De maneira geral, com a evolução da sociedade, o homem necessitou adequar-se às mudanças e é a Educação que assegura ao conjunto da sociedade acesso aos meios que permitam a grande maioria dos indivíduos uma competição minimamente equânime por melhores condições de vida, seja de gênero, de raça ou social. Para que isso ocorra, faz-se necessário que o trabalho pedagógico seja voltado à mudança.

o trabalho pedagógico se realizou a contento, consideramos que o educando que sai do processo é diferente daquele que aí entrou. É essa a diferença que constitui verdadeiramente o produto da educação escolar. A consequência desse conceito de produto pedagógico é a refutação da ideia de que no processo do trabalho pedagógico, o produto não se separa da produção (PARO, 2016, 42).

Um dos pontos primordiais na Educação, em qualquer nível, refere-se ao trabalho pedagógico, que é o trabalho realizado pelos professores e envolve planejamento, execução e avaliação visando atingir determinado fim. A Educação escolar é uma atividade intencional e orientada para um fim, que diz respeito à formação humana, ou seja, a formação das novas gerações que se encontram nos ambientes escolares.

Portanto, o trabalho pedagógico constitui-se como uma forma específica de atividade humana, que se realiza em um contexto determinado a instituição educacional e envolve processos de apropriação, reprodução e criação. O trabalho, em qualquer instância, é mais do que um ato ou uma prática em si, está imbuído de contradições e de características socioculturais, assim, é uma atividade pela qual a sociedade se produz e reproduz, elaborando formas singulares de agir, pensar e ser que vão determinar a constituição da subjetividade (MARX, 2015).

Para Libâneo (2012, p.96), o trabalho pedagógico é uma atividade intencional, planejada conscientemente visando a atingir objetivos de aprendizagem. Por isso precisa ser estruturado e ordenado.

Nesse sentido, no trabalho pedagógico, o planejamento é um momento importante, pois norteia as possibilidades do processo de ensino aprendizagem, constituindo-se, assim, em um todo ativo, visto que ao falar de planejamento deve-se inferir como sua característica principal a reflexão. A partir da ação planejada, pode-se problematizá-la, ampliar a compreensão teórica sobre, elaborando ações estratégicas compartilhadas para a transformar. Portanto, a definição da direção política do trabalho pedagógico decorre da análise crítica, desabrochando numa perspectiva também crítica para o futuro trabalho.

Saviani (2011, p.13) defende que “[...] o trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens. [...] para que eles se tornem humanos”.

O projeto pedagógico de uma instituição de ensino representa sempre um processo contínuo, de construção coletiva, da intersecção de convicções que orientam as práticas de ensino e de aprendizagem, do investimento constante no aprimoramento das relações, compreendidas como principal fonte do desenvolvimento humano, social e político da escola. Entende-se que o “fazer” não está distante do “aprender”, é preciso compreender que possivelmente tudo o que ocorre em uma instituição de ensino é educativo e que a aprendizagem é um processo permanente de construção social através de símbolos, valores, crenças, comportamentos, ações e significados.

A partir dessa perspectiva, torna-se possível a compreensão entre as diferenças e a completude existentes nos três segmentos (professores, estudantes e técnicos-administrativos) que compõem a instituição. Logo, tudo ensina e todos ensinam a todos, independentemente do sentido e dos julgamentos de valor, em um processo que é individual e coletivo ao mesmo tempo, observando-se que há, sobretudo, um coletivo em cada indivíduo.

Na ação e missão inicialmente referidas como Educação e Trabalho do Diretor na EPT, a história de como as pessoas se relacionam na comunidade escolar, vai se modificando conforme se modifica a própria evolução humana, por meio da mediação do trabalho e suas aprendizagens. Pode-se exemplificar isso com o início da organização social humana, e no movimento industrial, na qual as profissões e suas necessidades no mundo do trabalho vão surgindo, para suprir uma falta que é referida como a qualificação das pessoas para atender as exigências das vagas disponibilizadas.

A relação entre trabalho e educação, que é o campo em que se situa a Educação Profissional, desenvolve-se nas múltiplas relações do mundo do trabalho e da escola. Na história da humanidade, o trabalho é um valor intrínseco à sobrevivência, e o conhecimento que ele proporciona na relação com a natureza e com a sociedade é um princípio de cidadania, no sentido de participação legítima nos benefícios (CIAVATTA, 2015).

Sendo assim, Ciavatta (2015) evidencia o Trabalho e a Educação como relação e conceitos que não andam separados e não se distanciam em suas funções sociais, compreendendo o papel das instituições como organizações na EPT.

Assim como Arroyo (1979) e Paro (1986), concebe-se que o trabalho do diretor deve ser pensado sob outros enfoques que privilegiam a democratização da sociedade e que também possibilitem uma administração voltada a novas formas de trabalho, priorizando a coletividade com o foco para o tecnológico. Os autores citados acima fundamentam o pensamento e indicam que o trabalho do diretor, reserva-se a mobilizar o grupo na luta pela democratização; mobilizar o grupo para o exercício de um trabalho coletivo; politizar a função, em detrimento do que ocorreu nas décadas anteriores, quando se valorizou a técnica.

Apesar do avanço teórico da área de políticas e gestão da Educação, a escola pública pouco se desenvolveu na direção da democratização. Os programas de governo voltados à educação continuam posicionando o diretor como um gerente ou um gestor, controlador e avaliador da gestão escolar. Essa definição nos lembra a velha concepção taylorista gerencial, presente no período anterior ao vivido no momento.

Cabe lembrar que toda pessoa tem um poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente de sua consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade. Todavia, a falta de consciência dessa interferência resulta em uma falta de consciência de poder de participação que tem, do que decorrem resultados negativos para a organização social e para as próprias pessoas que constituem os contextos de atuação em educação. //Somos uma escola que é símbolo na cidade. Todos os anos recebemos vários alunos, por isso priorizamos um trabalho voltado à educação continuada e na construção da autonomia do sujeito// D4

Assim, o diretor escolar precisa ter compreensão de todas as dimensões que envolvem o trabalho docente e a gestão escolar e ver-se como trabalhador e gestor da Educação.

Após trazer fundamentos sobre o trabalho do diretor e do trabalho na Educação, passa-se a construir reflexões sobre o administrativo e o pedagógico na Educação Profissional e Tecnológica

5.1 O TRABALHO DO DIRETOR DA/NA EPT: O ADMINISTRATIVO E O PEDAGÓGICO

A tradição dos estudos sobre o trabalho do diretor de escola costuma ater-se às concepções de administração. Neste estudo, utiliza-se da concepção a partir da obra de Paro (2015) “Diretor Escolar: educador ou gerente?” em que se reflete sobre “a natureza das atividades do diretor escolar e as possíveis adequações e contradições dessa prática diante do caráter político pedagógico da escola” (p.22).

Assim, o primeiro ponto que se fundamenta é o diretor como trabalhador, ou seja, optou-se por olhar o trabalho do diretor, percebendo-o a partir de uma singularidade do trabalho escolar e uma gestão que corresponda a esta singularidade (PARO, 2015).

(...) a maneira de administrar a escola é praticamente centenária no Brasil. Ocorre que, antes, quando a escola pública só atendia a uma pequena elite, sua incompetência era escamoteada, a partir da seleção que a escola fazia de sua “clientela”, acolhendo em seus bancos escolares apenas os filhos das famílias mais favorecidas economicamente (PARO, 2015, p.95).

Portanto, a singularidade do trabalho do diretor traz consigo as inquietações da escola, do seu sucesso ou fracasso e da especificidade de gestar a Educação.

O segundo ponto refere-se a: Quem é o diretor da Educação Profissional? Essa modalidade também tem especificidades e comprehende uma complexidade de gestão de políticas educacionais. Essa realidade exige olhar para seus gestores, esquematizando suas experiências e obstáculos.

Assim, ao olhar para esses trabalhadores, percebe-se:

//Somos muito visados. Ninguém percebe o esforço, e o que fazemos para manter a escola. Existem problemas com pessoas, com recursos...enfim, uma série de impasses que tentamos resolver, embora nem sempre consigamos. Lidar com pessoas com pensamentos diferentes exige muita tranquilidade. // D3

O trabalho do diretor da EPT, na administração Escolar, não se faz no vazio e sozinho, mas realiza-se na conquista da transformação social, observando-se as condições econômico-sociais e históricas. O gestor trabalha a partir da administração como mediação.

Para os estudos da administração (ou gestão) escolar, o que surpreende não é a existência do discurso que valoriza a figura do diretor, pois, como vimos, ele vem se repetindo há muito tempo. O que intriga é a relativa escassez[Na seção 2.2 foi apresentado a escassez de estudos sobre o diretor da EPT.], no âmbito das investigações sobre a realidade escolar no Brasil, de estudos e pesquisas a respeito da natureza e do significado das funções do diretor de escola à luz da natureza educativa dessa instituição (PARO, 2015, p.21)

Assim, é essencial olhar para o lugar do trabalho do diretor na práxis das instituições, isso porque se disseminou no sistema educacional brasileiro, a avaliação de resultados com fundamento em testes padronizados. Gestores educacionais das mais diferentes regiões do país e níveis de ensino veem-se envolvidos em lógicas de ação, os acréscimos nos resultados de aprendizagem dos estudantes constituem referentes para a regulação institucional ou de controle e mediação entre o movimento pedagógico escolar e administrativo.

Barroso (2005) destaca a relevância da administração escolar como mediadora nos conflitos e na luta pelos resultados, deflagra um atendimento pelos diferentes governos a demandas por descentralização e maior autonomia decisória, tanto quanto a recursos financeiros, como materiais e na elaboração de projetos políticos pedagógicos e administrativos, os quais vêm acompanhados de proposições para os gestores escolares relacionadas ao cumprimento de metas e, também, a novas formas de atuação profissional.

Nesse contexto, difunde-se o conceito de gestão associado à ideia de participação de pessoas analisando situações. A gestão decide sobre seu encaminhamento e age sobre elas em conjunto. O êxito da organização escolar dependerá da ação conjunta de seus componentes pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que criará um conjunto orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 2006, p.15).

O trabalho do diretor escolar busca constantemente a melhoria da qualidade da Educação, constituindo a efetividade das políticas educacionais, através do diálogo com toda a comunidade escolar.

A consideração do caráter mediador da administração, na escola, perpassa todos os momentos do processo de realização do ensino, incluindo não apenas as atividades de realização de ensino, mas incluindo, também, as atividades-meio e atividades-fim, em especial aquelas que se dão na relação educador-educando, em que a ação administrativa só termina com o alcance do fim planejado. A prática de criar grupos de trabalho foi verificada nas realidades pesquisadas. //Buscamos formar grupos de trabalho, planejamento no sentido de trocar experiências// D2

Na busca de compreensão das múltiplas atividades possíveis no interior da escola, pode-se dispô-las em dois grupos: as atividades-meio e as atividades-fim. Diante dos meios e fins, a mediação da Gestão proporciona uma reflexão crítica quanto aos interesses imediatos com a educação escolar, podendo não dizer unicamente à capacidade que esse ensino tem ao implicar melhores condições para concorrer no mundo do trabalho, os egressos, os quais após as etapas afirmativas que envolvem a gestão levam consigo parte das vivências percorridas nessa trajetória.

Dessa maneira, evidenciam-se às atividades-meio e atividades-fim permeadas por princípios administrativos de racionalidade e eficiência do trabalho pedagógico.

[...] As atividades-meio são aquelas que, embora referindo-se ao processo ensino-aprendizagem, não ocorrem de maneira imediata, disponibilizando, antes, como precondição para a realização do processo pedagógico escolar ocorrendo predominantemente em sala de aula (PARO, 2016, p.89).

O presente estudo defende que valorizar o trabalho do diretor na EPT possibilita compreender as representações que orientam o trabalho pedagógico e as ações administrativas, na mesma medida em que elas orientam mudanças no ambiente escolar. Paro (2016) descreve as atividades com as seguintes descrições:

Nas atividades-meio e Pedagógicas: Proporcionar as compreensões globais, são as relações totalizantes da plena realidade a partir da seleção de recursos, ou meios, entende-se tanto às condições materiais para o alcance do objetivo final, ou seja, as categorias estruturais e funcionais, quanto as humanas, ou melhor, o capital humano, seja em termos de acumulação histórica de conhecimento, seja em capacitação subjetiva (PARO, 2016).

Compreende-se que os Diretores da EPT precisam desenvolver essas atividades na Educação Profissional, mas também não podem se distanciar das atividades-fim, sendo assim, precisam realizar com parcimônia e lisura sem direcionar mais energia das atividades diariamente a uma ou a outra, mas sim na dualidade da exigência que ambas requerem da função da direção escolar. Eis, um desafio diário dos protagonistas deste estudo.

Considera-se, também, como relevantes ao tema proposto, a compreensão das atividades complementares, as quais se correlacionam e incluem o ensino-aprendizagem propriamente dito. Paro (2016) acredita e defende que é praticada dentro e fora da sala de aula; mas não é impróprio incluírem-se projeto integrador, mostras pedagógicas e atividades escolares de forma ampla onde existam relação entre toda a comunidade escolar. A coordenação do esforço humano coletivo é vista sempre de forma exterior ao processo e aos interesses dos que se dedicam à busca dos fins das atividades. (PARO, 2016, p.134)

Estruturando as atividades, referencia-se também a assistência escolar, havendo a exposição aos condicionantes materiais de uma gestão participativa e democrática na escola, refere-se às condições objetivas em que se desenvolvem as práticas e relações na assistência escolar.

Embora não se deva esperar que mesmo condições ótimas de trabalho proporcionam, por si, a ocorrência de relações democráticas e cooperativas, da mesma forma não se deve ignorar que a ausência dessas condições para que os estudantes e professores possam contribuir para o retardamento de mudanças no sentido do estabelecimento de tais relações. Colabora na relevância: Prioriza a importância da posse, por parte do pessoal envolvido no processo administrativo escolar, de uma competência técnica- tanto em termos administrativos quanto pedagógicos (PARO, 2016, p.218).

Parece ocorrer na realidade de nossas escolas públicas, a consecução de seus objetivos com um mínimo de eficácia, faltam recursos de toda ordem, o esforço despendido para remediar tais insuficiências tem competido com o que se poderia empregar para se modificarem as relações autoritárias que vigem dentro da instituição escolar.

Em relação às **atividades-fim**, Paro (2016, p.92) defende que se referem a tudo o que diz respeito à apropriação do saber pelos educandos.

Nelas inclui-se a atividade ensino-aprendizagem propriamente dita, desenvolvida dentro e fora da sala de aula; mas não é impróprio incluírem-se também os serviços de coordenação pedagógica e de orientação educação, na medida em que estes também lidam diretamente com questões pedagógicas.

Nesse sentido, entende-se “o diretor como sendo um educador e preocupado com o bem-estar dos alunos e o administrador em busca da eficiência” (PARO, 2015, p.27). Relacionando-se com a ênfase dada pelo autor nas atividades-fim, salienta-se que o maior envolvimento dos sujeitos da pesquisa ocorre exatamente no envolvimento com as atividades pedagógicas, recordando que uma das etapas importantes seja sempre a permanência do estudante até o sucesso deste que possa haver o êxito que se planeja desde a chegada dele na instituição.

Se considera o caráter mediador da administração, sua ação na escola perpassa todos os momentos do processo de realização do ensino, incluindo não apenas as atividades-meio, mas também as atividades-fim, em especial aquelas que se dão na relação educador-educando, pois a ação administrativa só termina com o alcance do fim visado (PARO, 2015, p.25).

Na relação direta com o trabalho do diretor, a função da coordenação pedagógica e a orientação educacional se entrelaçam. Paro (2015) atenta para a peculiaridade do processo pedagógico: diferentemente do que ocorre em outros processos de trabalho (na produção material, por exemplo), o objeto de trabalho é também o sujeito, posto tratar-se do ser humano que, como tal, é preciso querer aprender para que o processo se realize com êxito.

Não há sentido, pois, pôr a culpa no estudante pelo fracasso da aprendizagem, com o argumento de que essa não se deu porque o estudante não quis aprender. Ser detentor de vontade (enquanto sujeito humano que é faz parte das especificações do próprio objeto de trabalho, que devem ser levadas em conta na confecção do produto. Levar o estudante a querer aprender é a primeira tarefa da escola da qual dependem todas as demais.

Colaborando com as tarefas de ensino e aprendizagem na educação escolar, concorre para a emancipação do estudante enquanto cidadão partícipe de uma sociedade democrática e, ao mesmo tempo, dar-lhe meios, não apenas para sobreviver, mas para viver bem e melhor nas atividades de bens culturais que hoje são privilégio de poucos, então a gestão escolar democrática preocupada que consiga fazer-se de modo a estar em equilíbrio com os saberes e fazeres da EPT. A seção a seguir pontua as sugestões do trabalho apontada pelos sujeitos.

Após construir fundamentos sobre o administrativo e o pedagógico no trabalho do diretor da/na EPT, passa-se a destacar como os diretores pesquisados veem seu trabalho na Educação Profissional e Tecnológica.

5.2 PERCEPÇÕES SOBRE O TRABALHO DO DIRETOR NA EPT

O trabalho do diretor é referido como uma das funções do gestor, como desparchar, encaminhar, ser político, educador, cuidar os indicadores, mas concretiza

na chamada **Burocracia Afetiva**. Esta é a diferença na gestão. Conversar com a equipe antes de encaminhar por e-mail, mensagens, enfim. **É sentir as pessoas!// (D3, grifos nosso)**

Escolheu-se o discurso do D3 para iniciar a descrever a percepção do trabalho do diretor, pois destaca a importância de ter boas relações, mediar conflitos, e ter um olhar voltado ao ser humano.

Atualmente, a diversidade e a instabilidade do mundo contemporâneo têm colocado novos desafios aos profissionais da Educação Profissional e Tecnológica (PARO, 2015). Surgem novas demandas relacionadas ao saber e ao saber fazer que exigem dos docentes e gestores um processo de formação contínua e de reflexão sobre o trabalho realizado.

O interlocutor D1 destaca, nessa direção:

//A organização da gestão é um dos principais pilares para o funcionamento de uma instituição, pois sua organização condiz diretamente com a qualidade de ensino. Neste sentido, devemos estar com uma boa equipe que seja parceira e alinhada com os objetivos propostos e a evolução tecnológica, e que na ausência do diretor, assuma, com a mesma vontade de realizar um bom trabalho.// D1

O D2, também ressalta: //ser diretor é desafiador, principalmente no que tange a parte burocrática, e ao trabalhar com servidores que não estão comprometidos. Mas ao mesmo tempo é desafiador, pois trabalhar com pessoas exige Psicologia, pois a pressão é muito forte.// D2

Buscando associar a ideia da diretora com o avanço tecnológico, bem com as inovações, um fato que merece destaque é que entre cinco diretores, somente uma era mulher, o que reforça a ideia de que, mesmo com os avanços ocorridos e as conquistas das mulheres nos cargos diretivos, principalmente no que tange a EPT, o número de homens ainda se sobressai.

Cabe aqui registrar uma fala da pesquisadora Thais Dock da Silva Dorneles, que em 2020 pesquisou sobre as mulheres na Educação Profissional, trazendo uma reflexão sobre a questão. Dorneles (2020), assegura o que segue:

pesquisei sobre as mulheres na Educação Profissional, de que forma elas se veem como estudantes, em cursos que foram desenvolvidos para atender um contexto mercadológico que exigia força braçal e inicialmente possuía um público alvo masculino, se estas mulheres no momento da sua escolha/ingresso e trajetória percebem algum tipo de preconceito pela condição do gênero sexual e como essas mulheres se percebem no mundo do trabalho (DORNELES, 2020, p.14)

Dorneles (2020) também acrescenta, nesse sentido, que essas mulheres, sejam elas gestoras ou estudantes, tomaram para si a normalização e naturalização do machismo, ao mesmo tempo que identificam que sofrem machismo na sala de aula, acabam amenizando essas situações em seus próprios discursos. Isso ocorre pois em determinados cursos técnicos o número de homens se sobrepõe ao de mulheres. O discurso da D2

é importante nessa perspectiva, visto que nas reflexões de ser a única mulher entre cinco homens, a mesma disserta que

// embora eu seja bem aceita e felizmente o grupo de gestores das demais escolas são bastante conscientes da luta pela igualdade de gênero, visto que primam por isso no respeito e a inserção de cada vez mais mulheres nas EPTs, percebo a necessidade de mais mulheres estarem a frente de instituições.// D2

Percebe-se, assim, que embora o caminho seja lento, as mulheres estão conseguindo conquistar um espaço que anteriormente era trilhado apenas por homens, e desmistificando a ideia de que se precisa passar por essa transformação, em uma sociedade que opõe e silencia. Frente a isso, faz-se faz necessário dar voz e espaço às mulheres na Educação Profissional, que são minoria em espaços de predominância masculina.

As mudanças que vêm ocorrendo em todos os contextos escolares, exigem dos diretores que trabalhem de modo colaborativo e, realmente, incentivem e fortaleçam a participação da mulher nas tomadas de decisões, por meio do fortalecimento dos órgãos colegiados, como Associação de Pais e Mestres (APM), Conselho de Escola e Grêmio Estudantil, através das reuniões e envolvimento do coletivo escolar, a gestão participativa e democrática tornando sua referência. Prima-se pela valorização da prática do diretor de escola, referindo que a escola é um lugar que possibilita o aprender a própria profissão, articulando saberes e experiências que corroboram na formação de suas escolas, buscando sempre pela igualdade, equidade, seja de raça ou de gênero.

Justamente, essa será a reflexão teórica sobre o trabalho do diretor que interessa ao presente estudo, assim, diante do trabalho do administrador escolar, o qual contempla as ações apontadas e contribuem para que as equipes escolares alcancem os objetivos esperados e, consequentemente, cumpram o seu papel de: (...) produzir serviços de desenvolvimento e ajustamento social (MARANGONI, 2020, p.87).

Nesse viés, o diretor D3 traz uma importante reflexão;

//A função do diretor é administrar a escola em todos os aspectos, principalmente o gerenciamento humano, a interação entre os envolvidos, o comprometimento da equipe, são fatores que dão o diferencial no processo, na busca de uma escola de qualidade, onde **possamos formar sujeitos críticos, e não somente preparados para o mercado de trabalho.**// (D3, grifos nosso)

Diante dessa reflexão sobre o trabalho do diretor de escola, percebe-se a importância de conhecer o seu trabalho, e a percepção sobre o que é formar sujeitos e profissionais e que tipos de profissionais formar, bem como para qual objetivo se devem formar sujeitos e cidadãos.

A partir da descrição realizada pelos sujeitos sobre o trabalho do Diretor na EPT, elaborou-se a figura 18 para evidenciar os apontamentos realizados na interlocução. Priorizou-se a responsabilidade e a flexibilidade como destaque nas entrevistas, mas a diversidade

dos eixos proporcionados pelas instituições gera um desafio para que possam compreender as potencialidades e necessidades em cada um dos eixos e seus envolvimentos com as áreas específicas pela diversidade dos cursos propostos. Desafio esse que também se dá devido à limitação orçamentária e o compromisso em cumprir as metas com as despesas autorizadas.

Figura 18 – Trabalho do Diretor na EPT



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Em relação a essa subcategoria, fez-se a seguinte observação no Diário de Campo.

A impressão recebida pelos diretores na discussão do GI ao refletirem na figura 18, apontou para uma emoção como pesquisadora. O retorno expresso em que se sentiram contemplados na posição de satisfação em elucidar suas atividades e desafios. Diante destas exigências o trabalho do Diretor é relacionado na complexidade das ações desafiadoras diárias, mas as mediações e os conflitos vividos geram o cotidiano interessante e de uma aprendizagem valiosa. (RITZEL, 2023)

Os diretores da EPT trabalham pelo desenvolvimento, envolvimento e amor pela qualidade na educação pública. Buscam, através da integração com a equipe, uma instituição comprometida com a sociedade. Como líderes, gestores, pedagógicos, administradores, os diretores identificam como o trabalho deles pode influenciar, de maneira positiva ou negativa, todo o ambiente escolar. Assim, a aproximação com a comunidade, através da unicidade da comunicação, transforma-se em projeto de vida. Ser e estar um diretor na EPT, faz emergir inúmeros desafios que se pontua na seção 5.3.

5.3 DESAFIOS DO DIRETOR DA/NA EPT

Se o trabalho pedagógico se realizou a contento, consideramos que o educando que sai do processo é diferente daquele que aí entrou. É essa a diferença que constitui verdadeiramente o produto da educação escolar. A consequência desse conceito de produto pedagógico é a refutação da ideia de que no processo do trabalho pedagógico, o produto não se separa da produção (PARO, 2016, p.42).

Até aqui, destacou-se a administração como mediação, que o diretor é um educador e que precisa conhecer as atividades meios e fins da instituição escolar. Percebe-se o diretor escolar como um mentor do processo, que engloba a esfera macro, envolvendo os três níveis do governo federal (municípios, estados e união).

Mas há outro motivo muito forte para que todos na escola precisem ter formação administrativa. Tal motivo se fortalece no pensamento de (PARO, 2008) de que a administração é a mediação para o alcance de fins. Diz respeito ao fato de que o processo de buscar fins, na escola, e em especial em uma instituição de EPT, não se restringe às atividades-meio, mas perpassa todo o processo, mostrando sua importância precisamente na realização das atividades-fim. Muitas vezes, perpassa as realidades da EPT que o diretor deve-se restringir apenas à formação administrativa e que só as atividades-meio são consideradas administrativas.

Resultante desse processo, é a articulação dessas instâncias, legitimadas nas políticas públicas e normatizações de leis que regem a Educação Profissional e Tecnológica no Brasil. Nessa seção, busca-se defender que as escolas como um todo e as instituições de EPT, em especial neste estudo, não são empresas e, portanto, devem ser vistas no viés educativo.

Nesse contexto, ainda se encontram nas instituições educativas a presença do modelo taylorista-fordista, oriundo do processo industrial das fábricas e caracterizado pela racionalização, planejamento, formalização, mecanização, divisão do trabalho, produção de massa, centralização, dentre outras, tendo-se inúmeras influências no processo da gestão educacional do país, refletindo diretamente na educação como exercício do poder: uma crítica ao senso comum em EPT (PARO, 2008, p.36).

A sociedade institui de forma capitalista que a escola privada, que é a paga, precisa gerar um ensino de qualidade e que o professor é trabalhador produtivo, pois gera lucro aos empresários, pois dentro da administração escolar que se fundamenta no modelo organizacional taylorista, o papel do diretor geral é controlar as ações dos profissionais da escola para garantir a produtividade. A partir dessa ideia, é importante trazer a percepção do D3, que é contrária a esse pensamento:

//Somos pessoas, temos família, e muitas vezes necessitamos nos ausentar, por isso é importante o comprometimento da equipe e de quem trabalha ao nosso

lado, como o vice-diretor, diretor de departamento, que estão cientes dos fatos que ocorrem na escola, e em caso de nossa ausência podem fazer um trabalho alinhado, sem prejudicar o andamento da escola.// D3

As influências sentidas no modelo taylorista-fordista impactam a gestão diretamente, pois as normatizações de leis, as quais ficam inviáveis na aplicação. Próxima do diálogo apontado e que, justamente percebeu-se a postura dos diretores, a qual não saem dos papéis algumas tomadas de decisão. Desde movimentos sociais e reformas realizadas na história da Educação Profissional. Posição, as quais deixaram resquícios e empecilhos para a efetiva compreensão do processo educacional na contemporaneidade.

As instituições formadoras possuem um diálogo já registrado e argumentado quanto ao resultado que buscam através dos orçamentos e planejamentos. Entretanto, como ocorre a questão da escolha da direção por se tratar de um cargo público, é trazida ao estudo justamente procurando verificar a opinião dos autores quanto ao gestor, administrador do ambiente escolar, uma vez que, na gestão pública, o interesse da classe através de uma eleição com o exercício da democracia é relevante para a comunidade que será atendida. É importante aqui trazer a fala do D5, que alude justamente sobre o assunto:

//A educação hoje trabalha com dados, e somos cobrados a toda hora a atingir índices, mas isso muitas vezes não depende de nós, visto que as avaliações institucionais não são efetivas no sentido de entender que nem sempre é possível, com um número grande de alunos, onde fazem uma média geral, atinjam os melhores resultados// D5

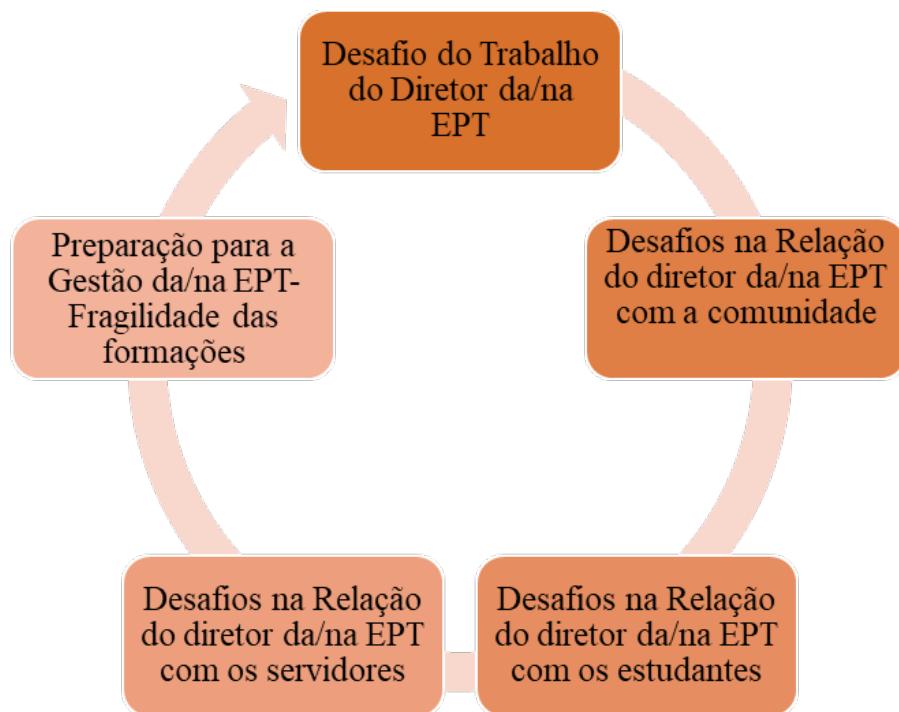
Para ancorar essa fala, torna-se relevante trazer Lück (2006), que ressalta que é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos pedagógicos, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços e controlando todos os recursos para tal.

Neste sentido, a educação deve ser pautada no sujeito e em suas necessidades, tanto pessoais, quanto educacionais. //Já tivemos até problemas no cotidiano, como chuveiros queimados, situações comuns, mas que exigiu parar tudo para resolver. São coisas simples, mas que refletem no trabalho burocrático e consequentemente no pedagógico.// D5

Diante do exposto, a gestão escolar exerce a função especial dentro da política pública, como representante do Estado diante de seus dirigidos, gasta um orçamento da sociedade, está envolvido e derivado da própria Educação, desenvolvido e constituído inteiramente na técnica.

A sabedoria e o discernimento em trabalhar com o capital do povo geram, ainda, um desafio muito maior no gestor, pois o conhecer que a comunidade irá acompanhar cada resposta, ação, projeto e envolvimento da comunidade coloca a responsabilidade com maior intensidade sobre o cargo. A figura 19 apresenta os quatro principais desafios apontados pelos diretores.

Figura 19 – Desafios destacados nas relações dos Diretores e do trabalho que envolve o Diretor da/na EPT



Fonte: Reflexões desenvolvidas no Diário de Campo (11/08/2023-GI), a autora, 2023

Registra-se a satisfação sentida, experienciada nas escolas vinculadas e nos campi quanto aos desafios do diretor da/na EPT. Constatou-se uma forma diferenciada nas cinco realidades observadas, gerando um sentir pela forma que realizam a função e a mediação na direção geral. A figura sintetiza através de referências que foram valiosas para esta pesquisa e para a vida escolar dos protagonistas, assim como da pesquisadora. (RITZEL, 2023)

A figura 19 apresenta os quatro principais desafios apontados pelos diretores, e que também foram sintetizados no diário de campo e que a seguir passa-se a trabalhar cada um dos principais desafios.

5.3.1 Desafios do Trabalho do Diretor da/na EPT

Após as duas questões apresentadas pela pesquisadora no questionário enviado pelo formulário on-line: “quais desafios de sua gestão?” e “Qual o principal desafio da EPT na atualidade?” e, depois, já de forma mais aprofundada na entrevista com a retomada com os sujeitos, considerando “Quais seus maiores desafios?”, junto da observação das instituições, realizou-se uma síntese dos desafios mais citados.

Constatou-se que o desafio mais presente e destacado pelos cinco sujeitos diz res-

peito a uma intensa **retomada da confiança na comunidade**. Isso porque os diretores estão angustiados com os índices de evasão e permanência, preocupam-se que os estudantes completem sua formação profissional, e também trabalham para que novos candidatos busquem as vagas disponíveis, fazendo com que, dessa maneira, as instituições cumpram as metas para a modalidade EPT. Assim, o trabalho se dá de forma permanente pela direção e por toda a equipe, a fim de conquistar a confiança da sociedade e manter a oferta de cursos nas diferentes etapas de formação da EPT.

O segundo ponto desafiador do trabalho do diretor e priorizado pelos sujeitos de forma unânime é o **cumprimento do orçamento disponibilizado, conseguindo satisfazer todas as necessidades da instituição**, seja no âmbito pedagógico ou no administrativo. Sempre há que se recordar que, no processo, o estudante é a prioridade e reforçar o bem-estar desse é fundamental, seja através de uma excelente aula, alimentação saudável e adequada, aulas práticas, visitas técnicas, projetos integradores, ambientação com a comunidade, entre tantas atividades que são especialmente citadas e reforçadas pelos sujeitos.

Já o terceiro desafio é conseguir o envolvimento dos sujeitos nas atividades, ou seja, a **motivação das comunidades** interna e externa, priorizando manter o estudante envolvido com as atividades estudantis e fazê-lo se sentir responsável pelo conhecimento que está adquirindo, podendo, assim, transformar por meio de ações, projetos, interferências e/ou atividades para a comunidade.

O quarto desafio destacado foi a **inclusão dos estudantes**, realidade vivenciada pelos cinco protagonistas, expondo fragilidades, frustrações e, ao mesmo momento, inquietações dos sujeitos e suas equipes. Identificado por um dos diálogos: //Não fazemos ideia da dimensão que ocupamos na vida dos estudantes e de suas famílias, até o momento que tenhamos um educando protagonizando momentos de formação ao nosso lado. Eles **inspiram, transpiram e nos incentivam a lutar pelos seus direitos.**// (D3, grifos nosso).

As questões ponderadas, assim como as sugestões que os diretores informam no estudo, são fundamentais para compreender como se materializa e se complexifica o trabalho do diretor. Alguns pontos, como os indicadores, representam os anseios dos interlocutores que a pesquisa suscitou, pois, a EPT não possui nenhum instrumento oficial que possa avaliar seu desempenho na gestão. É interessante para a compreensão do estudo recordar que muitos diretores assumiam na caminhada escolar tão recente, a seguinte postura:

O diretor escolar desenvolve a tendência de concentrar em suas mãos todas as medidas e decisões apresentando um comportamento autoritário que já vai se firmando no imaginário dos que convivem na escola como característica inerente ao cargo exercido (PARO, 2016, p.126)

Diante dessa possibilidade, salienta-se uma instituição em que o gestor era visto como um chefe autoritário nas instituições, razão pela qual todos sentem temor quando

chamado em seu gabinete. Pode-se vislumbrar um cenário apenas de cobrança de resultados e exigência do cumprimento de regras, sem a participação nas decisões conceituais e corriqueiras do cotidiano escolar.

Esse mesmo diretor só se ocupava das questões burocráticas do cargo, deixando de lado tudo o que se refere às relações humanas, exceto o trato com alunos indisciplinados, encaminhados à sua sala como uma forma de castigo ou correção. No entanto, não foi o que se encontrou nas realidades pesquisadas.

Observou-se forte preocupação com o compartilhamento com as equipes de trabalho e busca pelos princípios da EPT. A valorização do humano no trabalho do diretor imprime a marca das relações interpessoais no ambiente escolar. Professores, técnicos-administrativos, pais e estudantes, ao mesmo tempo, ensinam e têm sempre algo a aprender.

Para ilustrar a ideia, o D5 trouxe uma importante reflexão a esse respeito:

// Atualmente não podemos nos deter somente a gerir a parte administrativa da escola, mas estar sempre voltado às questões que permeiam, não somente a evolução tecnológica, mas principalmente lembrar a todo momento, **que trabalhamos com gente, e isso exige tolerância, respeito, um olhar diferenciado para as mudanças sociais que estão ocorrendo//** (D5, grifos nosso)

Nessa perspectiva, a consolidação como uma instituição de formação profissional mais ampla, humanizada, integral, crítica e, consequentemente, comprometida com a transformação social é a conquista merecida do projeto que vem sendo construído na EPT. Por isso, cada vez mais, deve-se trabalhar por políticas públicas que universalizam uma educação de qualidade a toda a população.

No ambiente escolar, pressupõe-se que os diretores acreditam e lutam com veemência para o bem-estar do ser humano, trabalhando para que os cidadãos tenham oportunidade de crescimento integral. Para tanto, tem-se a necessidade de olhar o sujeito humano em toda a sua conjectura, considerando os aspectos que compõem o indivíduo inserido no contexto do trabalho educativo. //Buscamos refletir sobre as necessidades, planejar de acordo com a demanda, formar sujeitos aptos não só ao mercado de trabalho, mas também críticos e conscientes que possam se sentir seguros de seu papel social.// D4

Portanto, o humano precisa ser considerado em todos os seus aspectos de existência, sabendo que tal existência não se configura apenas no capital adquirido, mas que os sujeitos humanos são dotados de sentimentos e/ou emoções, capacidades e/ou habilidades singulares.

Uma escola reflexiva, em desenvolvimento e aprendizagem ao longo da sua história, cria-se pelo pensamento e prática reflexivos que acompanham o desejo de compreender a razão de ser da sua existência, as características da sua identidade própria, os constrangimentos que a afetam e as potencialidades que detém (ALARÇÃO, 2022, p.17).

Dessa forma, talvez gestar uma escola reflexiva, com identidade própria e gestão democrática e participativa seja o maior desafio da EPT. Paro (2015) defende a concepção do administrador como educador, de forma que não se oponha o educador que se preocupa com os estudantes e que busca eficiência justamente porque o foco é o estudante. A ação administrativa, em seu sentido geral, é a mediação na busca de fins.

Todo trabalho humano, orientado a um fim, é passível de uma mediação racional, carregando, portanto, um componente administrativo como missão funcional. //Antes de quaisquer aspectos burocráticos, **somos educadores**. Portanto, priorizamos o lado humano. **Ouvimos nossos estudantes, estabelecemos prioridades**. A direção de ensino, muitas vezes ajuda nesta mediação. // (D5, grifos nosso)

Podemos aqui trazer uma reflexão do D4, que contribui nesse mesmo contexto:

//Considerando que as grandes e contínuas transformações sociais, científicas e tecnológicas passaram a exigir um novo modelo de gestão para a escola e, consequentemente, um novo perfil de dirigente. O gestor de hoje, **num princípio de gestão democrática, precisa ter habilidade de compreender o contexto e fazer diagnósticos, enxergar possibilidades e implementar soluções coletivamente, definir processos, seus desdobramentos, monitorar os resultados e acompanhar a equipe escolar com avaliações e propostas para desenvolvimento individual e coletivo que favoreçam avanços contínuos e sustentáveis nos campos da gestão pedagógica//** (D4, grifos nosso)

A partir desse discurso, pode-se inferir que ela se alinha com a democratização da Educação, a qual não se limita ao gerenciamento. No processo de democratização, torna-se necessário, também, garantir que todos que ingressam na escola tenham condições para permanecerem com sucesso. Assim, a democratização da educação faz-se com acesso e permanência de todos no processo educativo, dentro do qual o sucesso escolar é reflexo de qualidade (MEC/CONAE 2013).

5.3.1.1 Relações dos diretores da/na EPT

A atividade administrativa escolar é aplicada, habitualmente, pela direção e seu conselho escolar dentro da escola, lugar privilegiado da ação do diretor, sendo referenciado no trabalho docente. A possibilidade e a viabilização das ideias, considerando as limitações impostas em orçamentos, recursos humanos e muitas vezes burocráticas levam um tempo maior para execução ou dependem de fatores externos. Por isso, cumprir e tomar a instituição escolar desse ponto de vista, examinando alguns temas relacionados, tanto na realidade pedagógica que se desenvolve quanto as múltiplas determinações que se manifestam, tendo sempre presente a Educação como o fim a que a direção deve servir, justificam um desafio destacado na gestão da direção escolar.

A contribuição de Paro (2015) reflete em pautar uma diferença entre administração e direção, elucidando o papel que cabe a esta última na organização escolar. Em certo sentido, assume a direção, contemplando a administração e simultaneamente lhe é mais abrangente. Ampliando o estudo, a direção engloba a administração nos dois momentos desta, de racionalização do trabalho e da coordenação, mas coloca-se acima dela, em virtude do componente de poder que lhe é específico.

A gestão da escola pública pode ser entendida pretensamente como um processo democrático, no qual a democracia é compreendida como princípio, posto que se tem em conta que essa é a escola financiada por todos, pela comunidade e para atender ao interesse que é de todos e também como método, como um processo democratizante, uma vez que a democracia é também uma ação educativa, no sentido da conformação de práticas coletivas na educação política dos gestores. Nesse sentido, pode-se compartilhar uma das preocupações do D5: //Adequar as formações profissionais às necessidades do mundo do trabalho//. D5

O trabalho do diretor ultrapassa seu discurso e pode-se perceber sua relação na instituição, através de suas vivências. Assim, observou-se em uma das instituições, a seguinte frase que estava sobre a mesa de um dos interlocutores: “A tendência democrática de escola não pode consistir apenas em que um operário manual se torne qualificado, mas em que cada cidadão possa se tornar um governante” (GRAMSCI, 1978).

Esta concepção, transcreve justamente a preocupação e a responsabilidade que o sujeito desenvolve por todo o momento da entrevista com a formação humana e diferenciada, propondo a emancipação das massas para o mundo do trabalho¹:

A inspiração na posição assumida da direção que senti nesta entrevista foi estimulante por todo o instante dos questionamentos, o sujeito referia cansaço e até frustração em não conseguir sucesso em todas as etapas do envolvimento como direção, mas sempre que era possível trazia exemplos, abria e-mails, gavetas, pastas e armários mostrando o quanto era feliz na função exercida na direção (RITZEL, 2023).

A autonomia na gestão democrática, além de ser fundamental, deve reconhecer a importância de uma participação ativa da comunidade escolar nas suas decisões. Tudo isso impacta positivamente no que deve ser o propósito maior de uma gestão com princípios democráticos: um ensino e aprendizagem de qualidade para todos os estudantes, professores e toda a comunidade escolar.

Portanto, o acompanhamento e controle da gestão democrática e do trabalho pedagógico deve incluir, também, o tipo de política pública desenvolvida; o contexto inter e intraorganizacional dentro do qual ocorre a implementação e o mundo externo sobre o qual a política deverá exercer o seu impacto. Por outro lado, os implementadores nem sempre são os atores situados no topo da pirâmide política.

¹conjunto de fatores que compreende atividade de trabalho, meio ambiente, conhecimentos instituídos e conhecimentos investidos, culturas e processos comunicacionais (WEBER, 2022).

Nesse sentido, para Florenciano, Alexandre e Dutra (2019), o diretor deve desempenhar uma liderança que impulsiona a autoconstrução, o compromisso, a responsabilidade e a qualidade de forma criativa no processo educacional. Compete a ele a ação de coordenar as relações entre todos os profissionais, estudantes e a comunidade escolar, enfocando uma educação que permita uma relação democrática e participativa entre ambos.

O diretor, que é o dirigente fundamental, responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e unifica os vários setores, como setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade.

Um dos pontos mais importantes para a ocorrência da direção na EPT, que reflete a figura do diretor, é ser receptivo a ideias e projetos, aberto e com iniciativa. Essas são características de um líder em potencial, o que nos leva a perceber que o gestor ideal é aquele com perfil de líder. No modelo de direção que se quer hoje, o diretor deve liderar o processo da passagem do aspecto administrativo para construir o enfoque na gestão. Assim, o novo paradigma da administração escolar traz, junto com a autonomia, a ideia e a indicação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola.

O novo modelo não só abre espaço para iniciativa e participação, como cobra isso da equipe escolar, estudantes e pais, para que juntos possam resolver o desafio da qualidade da educação no âmbito de sua instituição. Dessa forma, espera-se que o gestor tenha uma visão global e conhecimentos para gerar e incitar as mudanças dentro da instituição educacional, tornando-se um agente de transformação, com consciência e responsabilidade na tomada de decisão.

Enfim, a característica principal de um bom líder na educação são seus princípios e os seus ideais como educador, ou seja, aquele que busca uma educação de qualidade, inclusiva e democrática é considerado um bom diretor.

Assim, o acompanhamento de uma política deve levar em consideração a existência de uma percepção precisa acerca da política que se implementa. Entretanto, isso nem sempre ocorre. Ou seja, os protagonistas, diretores que atuam na implementação de uma política sabem efetivamente que estão trabalhando como implementadores de algo abstrato como uma política pública e que necessitam do coletivo para que exista um apoio e planejamento que sustentam a proposta da efetivação das políticas públicas na EPT.

A gestão de escolas de Educação Profissional partiu-se do pressuposto que a gestão de qualidade deve estar alicerçada numa sólida formação científica, tecnológica e humanista, de tal modo que o gestor tenha condições de participar dos processos decisórios e avaliar os possíveis impactos sociais da educação na sociedade. Procurou-se conhecer a relação dos diretores pesquisados com os servidores, a comunidade e os estudantes.

5.3.1.2 Relações dos diretores da/na EPT com os servidores

O problema da criação de nova camada intelectual consiste em elaborar criticamente a atividade intelectual que existe em cada um em determinado grau de desenvolvimento, modificando sua relação com o esforço. Tornando-se o fundamento de uma nova e integral concepção do mundo. (PARO, 2012, p.129)

Um grande desafio citado na seção dos desafios e que perpassa toda a gestão é a mediação da relação com os servidores. Envolver a todos com o projeto de gestão na EPT é primordial, todavia complexo.

A realidade sentida e vivida quanto aos desafios da Direção, encontrados na gestão da EPT, reflete diretamente na posição dos sujeitos do estudo, proporcionado através dos questionários. Adicionando as experiências:

Viabilizar as ideias considerando as limitações impostas em orçamento, recursos humanos e muitas vezes burocráticas que levam um tempo maior para execução ou dependem de fatores externos e alheios as vontades. Salienta-se que as necessidades próprias não podem ser levadas em consideração antes da instituição.

D1

O trabalho do diretor de uma instituição escolar envolve a gestão burocrática para garantir o bom funcionamento da escola, cumprindo as normas e regulamentos, bem como o trabalho pedagógico que se concentra no desenvolvimento curricular, supervisão pedagógica e apoio aos professores e funcionários. Essas duas áreas de atuação são complementares e visam promover um ambiente educacional eficaz e de qualidade.

No entanto, nem sempre é possível conciliar as duas áreas de forma eficaz, uma vez que a parte burocrática depende também do pedagógico, pois o bom andamento de uma escola depende do desempenho dos professores e outros servidores, que nem sempre estão alinhados:

*//Os nossos desafios são: a busca por fortalecer, consolidar as ações elencadas na questão anterior, sem que, apesar de minhas ideologias político-partidárias serem afins, é o de manter a comunidade acadêmica unida nesse propósito **sem que pensem não haver espaço para o contraditório ou pensamento diferente**. Além dessas disputas e também em caráter político é manter nossa atuação em conformidade com a concepção originária da criação dos Institutos Federais, sem retroceder.// D2*

O discurso indica uma interlocução na mesma direção de D3: //Alinhar o grupo de servidores a Missão, Visão e Valores da Instituição; diminuir os índices de evasão e retenção; aproximar a Instituição da comunidade local e regional.// D3

Destacam-se, nos desafios, a proposta da formação humanizada, a relação entre os saberes e as práticas vivenciadas pelos estudantes, não como algo momentâneo, como um afinamento de habilidades produzidas nas diferentes etapas de conhecimento. A esse

questionamento, D4 respondeu que //harmonizar a comunicação interna e externa do colégio. Adequar o PPP do colégio às novas legislações educacionais da EPT. Investir no acolhimento, e na prevenção da evasão escolar.// D4

Na gestão escolar, é fundamental que a escola, professores e estudantes não parem suas atividades, fazendo com que o trabalho pedagógico seja realizado com qualidade e com compromisso e, para que isso ocorra, os gestores e seus coordenadores precisam trabalhar com comprometimento pela educação com a sensibilidade que inspiram na equipe de docentes e toda a comunidade escolar. //Se consolidar como uma instituição de formação profissional mais ampla, humanizada e crítica e consequente transformação social.// D5

Assim, na direção escolar, acredita-se que deve haver princípios embasados no compartilhamento de ideias e no envolvimento de todos os sujeitos que fazem parte da escola nos seus processos pedagógicos e de organização, na relação da direção/gestão com o pedagógico, o administrativo da EPT e a presença das Políticas Públicas são aspectos claros e diários nas atividades escolares da comunidade envolvida, não havendo, portanto, em hipótese distinta, a possibilidade em que o gestor, os protagonistas da pesquisa consigam separar uma ação de uma realidade ou outra, pois a equipe desenvolve com profunda integração às necessidades e às trocas para gerar as respostas aos conflitos vividos na gestão escolar. Logo, ao refletir na gestão escolar, estamos, necessariamente, erguendo uma ponte entre a gestão política, a administrativa e a pedagógica escolar, coletivamente.

Também, é notável que a direção escolar apresenta contradições, pois ora se identificam conceitos empresariais como liderança, ora aparecem conceitos como gestão democrática, participação, autonomia da escola que se contrapõem ao enfoque empresarial. Isso indica que a abordagem de gestão escolar se conecta ao contexto das políticas neoliberais. Declara-se aqui, neste estudo, que não se compartilha dessa abordagem e considera-a um retrocesso à educação escolar. Porém, reconhece-se a importância de sua discussão para que se compreenda o trabalho do diretor no atual contexto escolar.

As contradições que permeiam a prática do diretor de escola são discutidas por Paro (2008):

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretendemente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato. (PARO, 2008, p.11).

Aprende-se da análise dessa concepção as contradições, um discurso que se articula ao enfoque empresarial. No que tange ao trabalho do diretor de escola, Lück (2009)

destaca a necessidade de definição de competências para os diretores e a sua responsabilização para o funcionamento da escola:

*//Os servidores desconhecem as bases da EPT, é uma luta constante de conscientização, correções, assim como de estímulos para o desenvolvimento de **habitos que possam trabalhar o fazer pela educação profissional coletivamente.**//*
(D3, grifos nosso)

//mais uma vez aqui pode-se relatar a admiração pelos diretores refletida no diálogo, mesmo havendo dificuldades na compreensão das prioridades, os gestores comprehendem, avaliam e posicionam da melhor maneira as soluções que a EPT prioriza// (RITZEL, 2023).

Obviamente, divergem das ideias da autora, pois a direção escolar precisa ser democrática e participativa no sentido pleno desse conceito, levando-se em conta a singularidade uma forma a contemplar os interesses da comunidade escolar. Assim, reivindica-se maior autonomia para os gestores das escolas públicas destacadas nesse estudo, também se solicita assim como todas da comunidade escolar que vivenciam da mesma realidade.
//Valorização dos egressos e dos profissionais da EPT//. D1

Percorrendo pelas dificuldades relacionados na EPT, as discussões assinalam como os diretores reagem perante aos desafios na sua especificidade, em seus institutos e escolas.

Assim, destaca-se, na figura 20, a relação da gestão que:*//“Se consolidou como uma instituição de formação profissional mais ampla, humanizada e crítica , gerando uma consequente transformação social”//* D2

Figura 20 – Relação da Gestão- Direção com o Pedagógico, administrativo com a EPT e as Políticas Públicas



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Portanto, concorda-se com a gestão escolar, comprometida com a transformação social, que é uma possibilidade por excelência da EPT:

A Administração Escolar verdadeiramente comprometida com a transformação social deverá estar, conscientemente, buscando objetivos que atendam aos interesses da classe trabalhadora. Aqui, é preciso, entretanto, atentar para duas questões: uma diz respeito à explicitação dos objetivos e a outra à compreensão dos reais interesses da classe trabalhadora (PARO, 2012, p.201).

Entende-se que a exposição das formas diferenciadas da concepção e da participação na gestão nos processos educacionais, que dependem do contexto, pode ser de presença, de expressão verbal e discussão, de representação política, de tomada de decisão, de engajamento. Isto porque: //A educação não se pode voltar para uma aula conteudista, mas também para o espaço em que o aluno está inserido, suas vivências// D3

Diante disso, propõe-se a reflexão sobre a função dos sujeitos da ação democrática e participativa, inclina-se o estudo nos sujeitos gestores, mas para o coletivo dos educandos e professores, para que possam todos juntos assumir seu papel e atuar de forma prática para a transformação da escola. Isso expressa a necessidade de organização escolar, a busca pelo total envolvimento da equipe em prol dos objetivos comuns, demonstrando a importância da responsabilidade conjunta e a forma de comunicação educacional. //A

escola deve voltar-se para o todo, principalmente para as necessidades dos estudantes, tanto pedagógicas quanto de viver num espaço acolhedor.// D5

Assim, Paro (2015) apresenta a discussão sobre direção/diretor escolar. Embora os componentes da administração (racionalização do trabalho e coordenação) estejam presentes na direção, está, se coloca acima daquela para a conquista da concepção da gestão devido ao poder que lhe é inherente: “podemos dizer que direção é a administração revestida do poder necessário para fazer-se a responsável última pela instituição” (PARO, 2015, p.38).

O conceito de poder adotado pelo autor, amplamente discutido na obra anterior, refere-se à capacidade de determinar o comportamento de outros. //A escola deve trabalhar em conjunto, buscando equidade, acessibilidade e valorizando o sujeito.// D1

Nesse sentido, ao analisar-se o discurso do Diretor 1, pode-se perceber que reflete esse conceito por Paro (2016), justamente nas propostas das ações estratégicas em uma das escolas vinculadas ao plano de desenvolvimento institucional PDI /CTISM(2015), e alguns pontos podem ser destacados: fortalecer e ampliar as parcerias com as instituições públicas e privadas; intensificar e qualificar a elaboração de projetos de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional, com perspectiva de gerar sustentabilidade econômica; fortalecer a imagem institucional; ampliar e modernizar a infraestrutura; qualificar o ensino básico, técnico e tecnológico e promover e otimizar a gestão organizacional (p.45)

Na proposta da gestão, sinalizam-se algumas necessidades bem elaboradas, como otimizar os processos administrativos; adequar a estrutura organizacional às atuais e futuras necessidades; criar uma política interna de sustentabilidade ambiental; estimular a participação dos servidores em cursos de formação continuada e ampliar o atendimento administrativo e pedagógico em todos os turnos de funcionamento.

Diante dessas reflexões necessárias, a concepção do diretor desenvolve uma habitual realidade ao senso comum no ambiente escolar, situando poucos que exercem o comando sobre muitos, não apenas reconhecido como um encarregado da administração escolar, ao zelar pela adequação de meios e fins, na atenção ao trabalho e pela coordenação do esforço humano coletivo, mas também aquele que ocupa o mais alto posto na hierarquia escolar com a responsabilidade por seu bom funcionamento.

Partindo-se do projeto político e pedagógico (PPP), uma das escolas vinculadas da rede federal, objetivando atender às exigências aos conflitos atuais, precisa-se conceber a escola como um ambiente educativo, no qual trabalhar e formar não sejam atividades distintas. Essa formação passa pela valorização das pessoas e dos grupos que lutam pela inovação no interior da mesma e do sistema educativo. Um mundo moderno permeado por avanços científicos e tecnológicos tão significativos desafia os profissionais da educação do ponto de vista de sua formação socioeducacional e de suas atribuições profissionais, exigindo-lhes uma fundamentação técnico-científica para enfrentar os novos paradigmas.

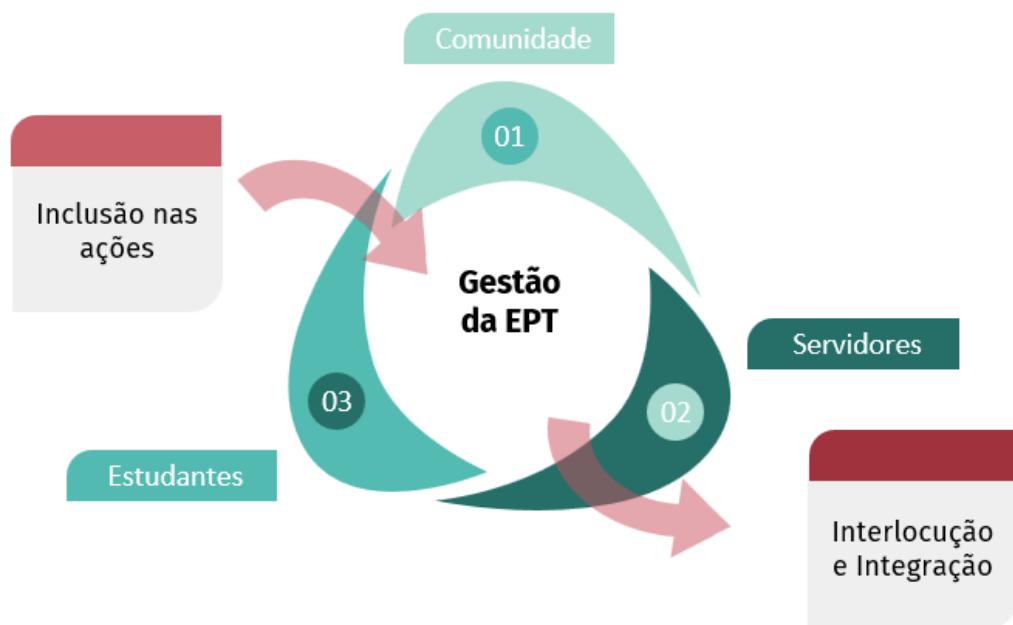
(PPP, 2023, p.57)

O mais frequente, em nosso convívio na sociedade, é que a direção está nas mãos de poucos, os quais estabelecem os objetivos e determinam o que irão desenvolver com as equipes para atingir suas metas, restando à grande maioria executar as ações necessárias para o cumprimento dos fins da empresa por meio do esforço coletivo (PARO, 2015, p.41).

5.3.1.3 Relações dos diretores da/na EPT com a comunidade

Em uma situação peculiar como a apresentada, a gestão escolar exerce um importante papel ao fazer com que a escola, professores e estudantes não parem suas atividades, fazendo com que o trabalho pedagógico seja realizado com qualidade e com compromisso. Nesse sentido, envolve toda a comunidade, tanto escolar como o lócus onde a escola está inserida, principalmente àquelas instituições que se situam em locais pequenos, como três dos pesquisados que repercutem na economia e nas relações com os familiares dos estudantes. Nesse sentido, a relação com a comunidade perpassa os limites da escola. Na figura 21, apresentam-se tais relações.

Figura 21 – Relações do Diretor da/na EPT na comunidade



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Por se tratar de uma pergunta aberta, partindo das respostas dos sujeitos da pesquisa, quanto à gestão, as considerações dos discursos que interagem e dialogam destacou-se que:

Ao analisar o trabalho pedagógico percebe-se que este não é um trabalho neutro, está repleto de influências ideológicas e de intensas relações de poderes. O trabalho pedagógico é a produção do conhecimento mediante crenças e apótes teórico-metodológicos escolhidos pelos sujeitos, que acontece em contextos sociais e políticos os quais contribuem de forma direta ou indiretamente. (MARASCHIN, 2015, p.181)

A descrição da análise da relação com a comunidade escolar é compreendida e relacionada por Maraschin (2015), quando infere e acredita-se no contexto da pesquisa, justamente pelos sujeitos serem gestores, havendo uma influência direta na relação dos poderes e suas ideologias na realidade vivenciada nas instituições.

A consideração ao trabalho pedagógico precisa ser contemplada, vivida com sua amplitude na comunidade escolar, Paro (2015) já relacionava o pedagógico como uma orientação seguidora ao senso comum, há uma relação a ser desenvolvida através de um diálogo muito interessante com o conceito de trabalho humano, assim como Marx, uma atividade adequada a um fim, supondo o trabalho como característica essencialmente humana, como a comprovação da raça e diferencia do restante da natureza. Identificada a necessidade de sobrevivência, assim é despertado o impulso para a conquista do trabalho naturalmente. //A comunidade e a escola não andam separadas. Somos parte da comunidade. A escola é uma referência positiva no local.// D5

Entende-se que o reconhecimento de um trabalho pedagógico atrelado à gestão escolar, concebido sob a concepção crítica, deve-se pautar a organização curricular de um curso em que se tenha como objetivo a formação de estudantes críticos e autônomos, não meros receptores de informações que não contribuem para a transformação da sociedade.

Ao relacionar o conceito de trabalho pedagógico, há especificações que precisam ser referidas, fundamental em primeiro momento que se trata de um trabalho não-material, o produto não se reflete em objeto tangível, mas um serviço. Saviani (2004) se aproxima a Marx nas especificidades entre produção e consumo, a evidência que o pedagógico dá a subordinação do trabalho ao capital. Nesse sentido, a importância de trabalhar com a comunidade e as forças de trabalho: //Nossa escola é um marco na cidade, uma das referências. Inclusive a economia da cidade tem relação com a circulação de alunos, professores e servidores, por isso trabalha-se no sentido de estreitar laços com o espaço local.// D4

Paro (2008), nessa condução, relata o produto da educação escolar que não se separa do seu consumo pelos estudantes, diante dessa identificação, pois na sociedade capitalista a aula é, de fato, considerada o produto do processo de educação escolar.

O trabalho pedagógico é a produção do conhecimento, mediante crenças e apótes teórico-metodológicos escolhidos pelos sujeitos, que acontece em contextos sociais e políticos os quais contribuem direta ou indiretamente (MARASCHIN, 2015, p.181).

Na reflexão presente em Maraschin (2015), é possível compreender uma análise do trabalho que o gestor e o pedagógico acrescentam, pois, ao educar, estar-se-á exercendo um papel político, assim como a ética, cidadania, política, trabalho e as condições de sobrevivência devem ser tratadas para humanizar os estudantes da EPT. Na educação, é importante valorizar as experiências, os conhecimentos prévios, as vivências da realidade, trazendo o trabalho como eixo articulador do currículo, como analisam Frigotto, Ciavatta e Ramos (2012), incentivando a autonomia e não a subordinação.

É interessante contribuir e enfatizar que a Educação Profissional e Tecnológica deve buscar a emancipação, a cidadania, o desenvolvimento com justiça social e não entrar no jogo apenas de instruir a classe trabalhadora restritamente para o mundo do trabalho, pois a viabilidade da transformação que o conhecimento pode impactar na sociedade é muito valioso para o mundo do trabalho. //A escola é importante para a comunidade. Muitos estudantes se preparam para entrar. Focamos na educação de qualidade e voltada ao acesso de todos.// D2

Entende-se que o reconhecimento de uma relação saudável com a comunidade é concebido sob a ótica da concepção crítica e deve pautar a organização curricular de um curso em que se tenha como objetivo a formação de estudantes críticos e autônomos, não meros receptores de informações que não contribuem para a transformação da sociedade. Dessa forma, para que ocorra assim, os gestores e seus coordenadores precisam trabalhar com comprometimento pela educação, com a sensibilidade que inspiram na equipe de docentes e toda a comunidade escolar (BRASIL, 1996).

5.3.1.4 Relações dos diretores da/na EPT com os estudantes

A importância da relação dos diretores gerais com os estudantes da/na EPT faz-se muito importante para o sucesso da instituição de ensino. Compreende-se o estímulo e a valorização pelos educandos para toda a comunidade, sendo uma cumplicidade e confiança estabelecida, gerando uma segurança na permanência desses com toda a comunidade envolvida. Salienta-se, através dos discursos com os interlocutores, momentos muito valiosos das entrevistas, assim como das observações destacadas:

//A sensação de dever cumprido dos sujeitos protagonistas na interlocução fica notoriamente percebida quando o assunto referenciado foi sobre a relação conquistada com os estudantes, O brilho nos olhos e o sorriso deles foi encantador, aumentando a admiração pela temática na EPT.// (RITZEL, 2023).

O diretor geral que está presente nas rotinas escolares, participativo, preocupado e envolvido com os interesses coletivos terá a fidelidade dos envolvidos, assim os estudantes compreendem uma aproximação com a figura do diretor, assim como com os coordenadores dos departamentos e professores, havendo uma boa relação no ambiente escolar, o

que acaba gerando um conforto para que o estudante se sinta confiante para buscar ajuda na Direção Geral e sua equipe.

Na interação com os estudantes, os diálogos ficam acentuados pelas reflexões dos sujeitos:

*// O tempo vai passando vai amadurecendo vai aprendendo a lidar com frustrações e vai aprender a lidar com o comportamento humano até mais resiliente e vai amadurecendo o entendimento da dificuldade em agradar aos estudantes de forma geral. **Mas, aprendi que preciso sempre compreender a totalidade, ou seja, os impactos da decisão tomada para a vida dos estudantes.** É isso que me move, como Diretor. // (D3, grifos nosso)*

//Os alunos ainda não sabem realizar suas escolhas. Foi relatado sobre o ENEM só que sem inscritos, em alguns processos são de outras instituições nem são da localidade, então uma primeira chamada aí na segunda chamada, às vezes isso tudo leva 2 meses para conseguir formar uma turma completa. Prejudicando o preenchimento das vagas e a relação com os estudantes e comunidade.// D4

//O dia que o diretor passa pelos estudantes e não os cumprimenta, pode se saber que algo ocorreu. Pois, a imagem que precisa expor é a da cordialidade independente das dificuldades sentidas ou vivenciadas.// D1

//A realização é o ato de participar das feiras, projetos, formaturas, momentos que estou junto deles, os estudantes. Houve uma forte posição diferenciada da aproximação após a pandemia, pois o distanciamento promoveu uma lacuna importante e necessária, mas que conseguimos transpor.// D2

//O apoio aos estudantes é o que mais absorve a vida na gestão, mas ao mesmo momento o que frustra quando não ocorre o sucesso que quero atingir, a aproximação e satisfação do educando.// (D5, grifos nosso)

No contexto observado, revela-se a importância em haver, no diretor, a íntegra responsabilidade da transformação do comportamento do estudante, para que não seja avaliado somente através das notas ou pareceres de aptidão, mas sim através das formações humanas, críticas e acima de tudo das exposições das suas conquistas na comunidade. Pondera-se que muitos desses estudantes retornam para suas cidades, regiões com a formação que conquistaram na instituição, gerando uma participação da relação com os diretores e suas equipes mais acentuada, ficando aí uma parte além do sentimento e da razão que envolvem o processo da aprendizagem, mas a vontade em modificar as vidas para melhor. //Um momento muito envolvente do estudo, é prazeroso o que fazemos! Modificamos caminhos e cruzamos com nossos egressos nas cidades e nos estabelecimentos que atendam nossa comunidade.// D2

5.3.1.5 Preparação para a gestão e a fragilidade da formação dos diretores da/na EPT

O quarto desafio apontado na figura acima reflete as considerações realizadas pelos protagonistas na posição dada ao estudo no questionário e fortalecidas nas entrevistas aos questionamentos: “Área de Formação Inicial”; “Você teve formação específica para atuar na direção? Qual (is)?” e “Qual seu último grau de formação”. A seguir, destacam-se os cinco discursos dos diretores nos questionários (DQ): //Nenhuma específica, mas algumas disciplinas no Curso de Formação de Professores para EPT//DQ1, adicionando //Específica para a gestão, não.// DQ5, assim como /Nenhuma formação na área. //DQ3, já dois dos diretores referiram que:

//Minha formação, tem viés de gestão, não especificamente na área de educação em especial administração pública. Posterior a isso, cursos de curta duração oferecidos por escolas de governo como ESAF e ENAP, ainda considero as reuniões pedagógicas e as formações continuadas na instituição onde atuo.// DQ4

//No meu primeiro ano de gestão, em 2016, o IFFar ofertou um curso de capacitação para gestores. Atualmente, realizo o curso de Gestão Pública Municipal (Ead) oferecido pela UFSM. É notória a necessidade da formação diariamente.// DQ2

Diante dos depoimentos destacados e sinalizados pelos cinco sujeitos, fica revelado o destaque sobre a fragilidade na formação e preparo para a gestão. Destaca-se, entretanto, que são diretores ativos e comprometidos com o compromisso firmado, por serem esclarecidos das questões relevantes que a função da Direção na instituição requer dos sujeitos. Defensores da democracia, os protagonistas referenciam e se ancoram na posição defendida por Paro: Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí (PARO, 2016, p.15)

Ressalta-se o destaque de dois diretores pelas formações e reuniões oportunizadas pela própria instituição. Acredita-se que esta também é uma função da EPT promover constantemente formação para ser educador da EPT.

Ocorrendo a necessidade de manter-se em constante formação para a melhor resposta entre os pares, oportuniza-se desenvolver as potencialidades das equipes, sabendo-se da premissa, enfatiza-se a relevância trazida pelos sujeitos quanto à formação dos seus departamentos: *//Bachareis em Administração, Bachareis² em Contabilidade, Bacharel em Economia, e Tecnólogos em Gestão Pública.//DQ4*, além dos sujeitos responderem a indagação como: *//Não há formação específica.//DQ5 e //Pedagoga, Psicólogo, Agrônomo, Técnico em Contabilidade, Docente de Física// DQ3*. Esta também é uma possibilidade da EPT contratar servidores específicos para auxiliar na gestão.

Sobre ter outros profissionais auxiliando na gestão, dois sujeitos defenderam:

//Atualmente, a equipe de diretores é composta por docentes formados em Engenharia Elétrica e Informática (com graduação no PEG-EPT) e técnicos administrativos em educação formados em Administração.//DQ1. E //O planejamento em

²Sigla para identificar o protagonista no diálogo do questionário. DQX- Diretor Questionário

termos da execução orçamentária é realizado pelo Departamento Administrativo, sendo que o diretor e a vice-diretora são Administradores.// DQ2

Também, dois sujeitos defenderam:

//Atualmente, a equipe de diretores é composta por docentes formados em Engenharia Elétrica e Informática (com graduação no PEG-EPT) e técnicos administrativos em educação formados em Administração.// DQ1

//O planejamento em termos da execução orçamentária é realizado pelo Departamento Administrativo, sendo que o diretor e a vice-diretora são administradores.// DQ2

Diariamente, os sujeitos vivenciam o desafio da fragilidade no preparo para assumir, viver e transformar a escola e usam como justificativa a **falta da formação ou a fragilidade para a gestão da/na EPT**. Há uma dificuldade encontrada nas respostas aos questionamentos, assim como as decisões que são discutidas e a espera que a direção geral consiga rapidamente encontrar, mas a mediação no papel transformador que os sujeitos definem como uma disputa interna, ou seja, deles propriamente, já que não obtiveram uma preparação ou especialização direcionada para a função assumida. Precisaram aprender, re(apreender), desafiar, cair, levantar, sofrer, trabalhar a empatia, a resiliência, a automotivação, mas acima de tudo precisam amar o que fazem, parecer e ser diretor geral na EPT.

Em encontro, relatou-se a fragilidade da formação da gestão destacada pelos sujeitos e o esforço empenhado por eles para que o atendimento às necessidades, que a função exige, sejam atendidas com apropriação do conhecimento que a Direção impõe. Salienta-se a posição destacada como reflexão por Paro; em relação a eleição de diretores:

“[...]o concurso é mais democrático, porque é público; 2) não basta eleger, é preciso aferir um conhecimento específico; 3) só o concurso dá condições de examinar a capacidade técnica; 4) por que não eleger também o professor? 5) as eleições geram conflitos de interesses e partidarizar a escolha.”(PARO, 2015, p.117)

Após trazer fundamentos sobre os desafios do diretor e do trabalho na Educação, passa-se a construir reflexões sobre o administrativo e o pedagógico na Educação Profissional e Tecnológica.

A seção a seguir pontua as sugestões para o trabalho do diretor, apontada pelos sujeitos.

5.4 SUGESTÕES PARA O TRABALHO DO DIRETOR DA/NA EPT

//O Trabalho do Diretor da/na educação profissional envolve uma boa estratégia, incluindo a criação dos planejamentos e planos de ação da instituição com uma boa relação de comunicação e posição no coletivo dos departamentos. Uma sugestão para este trabalho do diretor muito importante é a integração nas ideias da equipe que realiza este trabalho na escola. São essas orientações coletivas que guiam todos os projetos educacionais existentes.//(D3,grifos nosso)

Convém lembrar que no estudo sobre as sugestões realizadas no trabalho do diretor com os estudantes, professores e servidores, além da comunidade escolar, especialmente, realizou-se a indagação na entrevista Quais sugestões você tem para melhorar o trabalho do diretor da EPT?.

Prioriza-se retomar, no discurso do protagonista D3, a seguinte fala: se houver a necessidade de uma reestruturação pedagógica ou do aprimoramento das estratégias adotadas pela escola, o diretor deve estar preparado para definir as mudanças e colocá-las em prática rapidamente e com eficiência, pois não haverá tempo para falhas, as palavras e ações possuem um tamanho muito valioso quando são dialogadas pelos diretores na escola. Os planos de ação determinam os caminhos e apontam os rumos que a instituição deve seguir para que sejam eficazes.

Sabendo-se que através dos discursos descritos na observação no diário de campo de forma empírica sobre a íntegra das vivências que os sujeitos da pesquisa refletiram nas discussões. Evidenciou-se que//Uma equipe integrada com os objetivos alinhados com a direção faz toda a diferença nas decisões, assim como no sucesso da instituição.// D3, além dos protagonistas que relacionaram:

//Nosso dia a dia, reflete em colegas da área da gestão que tiveram sentados junto conosco no espaço do conselho e que entraram em sofrimento e desistiram da caminhada porque não conseguiam aplicar na integralidade as regras da gestão.// D4

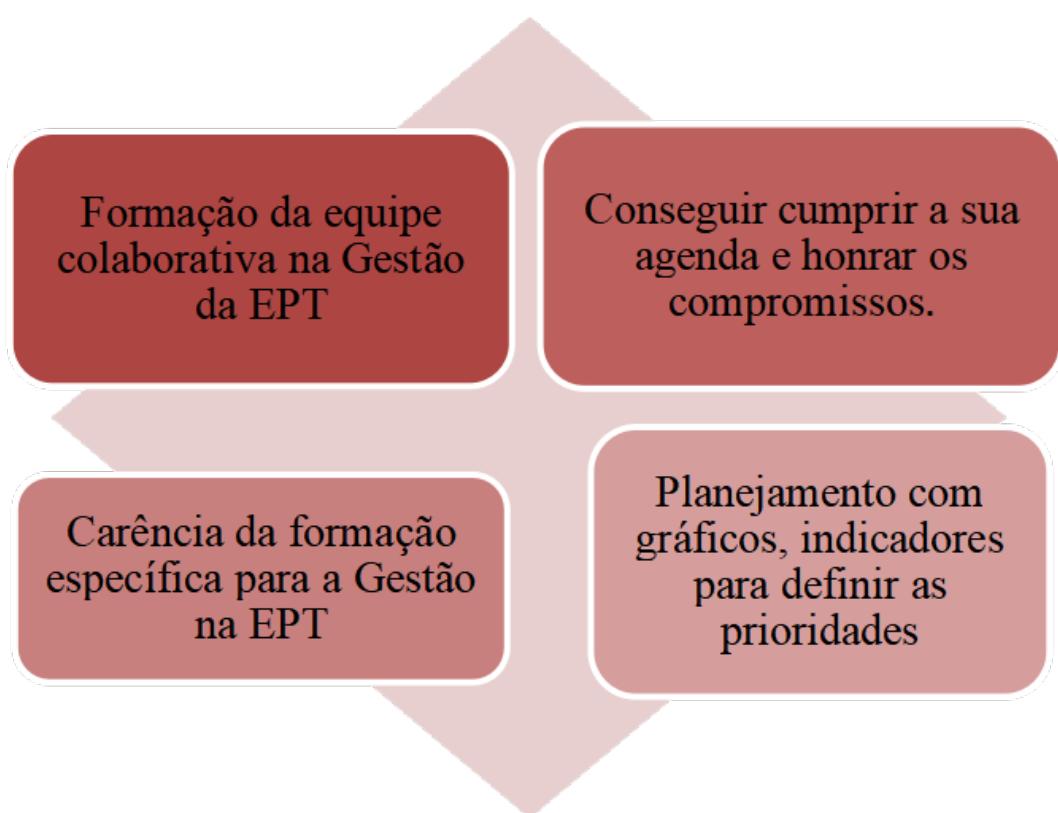
//A direção é mediadora dos processos pedagógicos e administrativos. Seria muito interessante haver um dispositivo, uma agenda, onde pudesse repartir algo que fosse mais a nível de apoio ao estudante ou também na realidade de administração. Assim, existiria um tempo com mais qualidade para as decisões importantes, que em diversas realidades acabam sendo resolvidas rapidamente sem avaliação com aprofundamento pelo tempo que existe para estas situações diárias.// D2

//Uma ferramenta através dos indicadores, através de ações e impactos. Gráficos e números para otimizar as prioridades. Minimizar riscos nas decisões proferidas, como o tempo para as tomadas decisão.// D1

//Uma sugestão que realizei com satisfação para futuros diretores trata-se no ato de criar canais de diálogo e de estabelecer r como regra nas agendas com a direção. Assim, haverá uma qualidade muito maior no tempo e na eficiência destes espaços com toda a comunidade escolar.// D5

Após os discursos sinalizados acima, desenvolveu-se através do GI uma experiência na contemplação através da prática em EPT. A integração realizada foi referenciada no direcionamento dado pelos diretores que compartilharam momentos das mesmas sugestões e das prioridades, em acordo e reveladas na figura 22.

Figura 22 – Prioridades reveladas nas reflexões dos diretores da/na EPT.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Contudo, pode-se afirmar através dos diálogos com os diretores gerais, que não ocorreu uma formação específica de qualificação para direção, para trabalhar na gestão da EPT por nenhum dos cinco sujeitos. Uma lacuna sentida pelos protagonistas que exercem a função e que registram como sugestão para que os sucessores que buscam esse espaço, já possam entender como sendo uma das necessidades imediatas e que irão enfrentar para suprir as principais adversidades que o cargo hierárquico de direção geral ocupa e preconiza na responsabilidade.

Salientou-se que, nas sugestões citadas e discutidas no GI pelos diretores, também precisa-se ter a capacidade de se articular bem diante de diversas situações. Afinal, esse educador é o responsável pela gestão mediadora da instituição de ensino, estando à frente na liderança das mais importantes decisões administrativas e pedagógicas de toda a escola.

Observei que ao falarem em mediação nas decisões, estavam se referindo à capacidade de intermediar situações de forma humanizada e estratégica. Ou seja, ouvir todos os lados envolvidos, analisar as ocorrências, considerar os diversos âmbitos da realidade escolar e, por fim, encontrar a melhor solução no momento, por mais que não seja a resposta que o interlocutor espere na situaçãoposta para solução (RITZEL, 2023).

Isso vale para lidar com os próprios servidores da instituição, professores da instituição, até os estudantes e suas respectivas famílias, passando, também, pela comunidade onde a escola está inserida.

Portanto, entende-se que uma das sugestões reveladas do diretor escolar da/na EPT é ter tato social e saber trabalhar com as pessoas de forma empática e justa. Ele deve considerar que possa haver reclamações e solucioná-las da melhor forma. Sendo sabedores que as ferramentas tecnológicas, salientou-se os indicadores da direção geral da/na EPT podem e devem ser utilizadas da melhor maneira, objetivando a praticidade das soluções necessárias para a comunidade escolar. Assim, motivou-se a nova seção para tratar dos indicadores da gestão da/na EPT.

5.5 INDICADORES DE GESTÃO DA/NA EPT

Foi questionado aos protagonistas do estudo sobre como avaliam o seu trabalho de gestor. Em todas as etapas da pesquisa, percebeu-se que além de não existirem referências sobre a gestão na EPT, também inexistem indicadores para avaliar a gestão do diretor. Isso foi algo que na entrevista e no grupo de interlocução foi bem presente, e por isso tirasse como necessidade a criação de indicadores que possam contribuir com o trabalho do diretor da EPT.

Os interlocutores apontam que o indicador usado para medir a qualidade das escolas é o CPA, que é um Programa de Avaliação Institucional coordenado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) Central e CPAs Locais, dos *campi* no caso do IFFAR e também no caso da UFSM. Tal método busca elementos junto às Direções dos *campi* e à comunidade acadêmica que contribuam para a avaliação da implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e Plano de Metas. Buscando cumprir com os princípios definidos pelo Sistema Nacional do Ensino Superior - Sinaes, a CPA e CPA Local dos *Campi* construíram um Programa de Autoavaliação que contempla alguns índices da instituição. Tal método busca avaliar o princípio da verticalização que orienta a proposta pedagógica dos Institutos Federais, sendo uma autoavaliação que contempla todos os níveis e modalidades de ensino: Projeja, ensino profissional de nível médio e educação superior.

Conforme os diretores, os instrumentos usados são: a) Instrumento de Avaliação

Online (avalia as políticas de ensino, pesquisa e extensão; a comunicação interna; a organização e gestão; a infraestrutura e serviços) Instrumento de Avaliação pela comunidade externa; Avaliação docente; Autoavaliação discente; Avaliação de cursos.

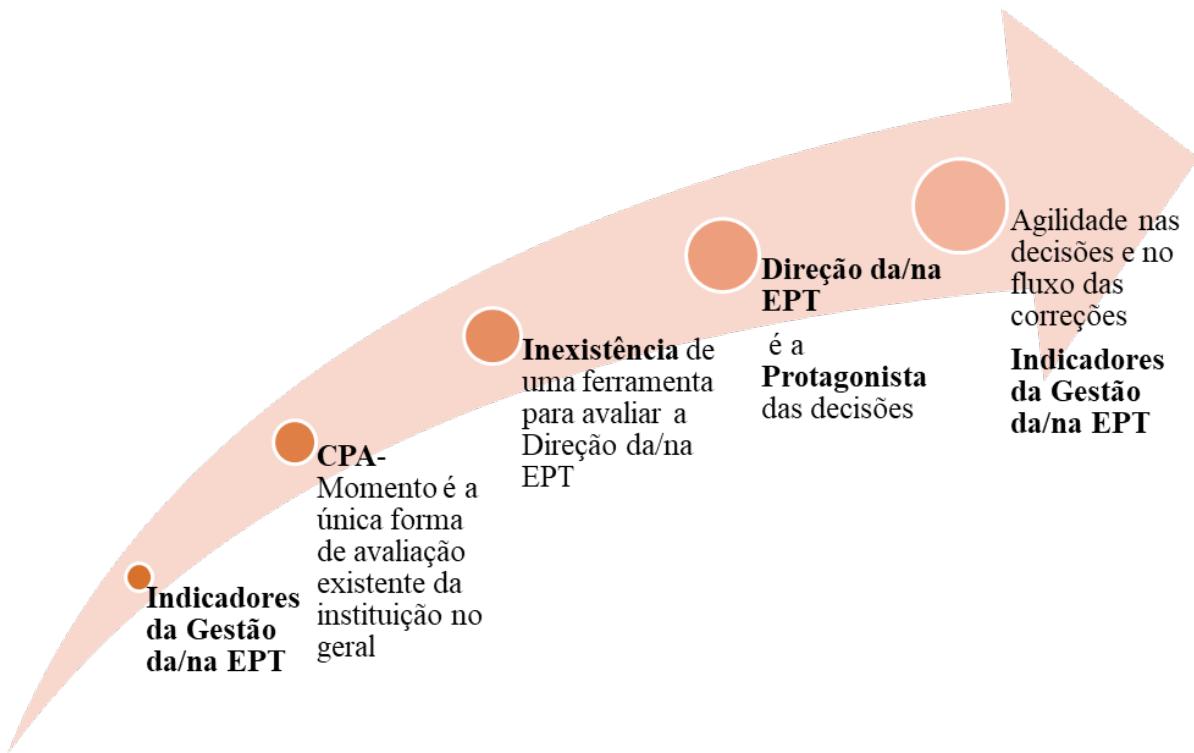
Os resultados desses instrumentos são cruzados com as metas estabelecidas no PDI e Termo de Metas, buscando estabelecer os indicadores já alcançados, àqueles que precisam ser consolidados e/ou implantados. O relato dos resultados, bem como a definição de ações de superação analisados e descritos no Relatório de Autoavaliação, busca contemplar as especificidades e diversidades de uma instituição multicampi e, ao mesmo tempo, possibilitar um olhar geral ao cenário da instituição.

Embora, segundo os sujeitos da pesquisa, esse tipo de análise não seja totalmente eficaz, uma vez que é muito subjetivo, essa evidência remete que não se pode compreender com certeza se o processo está sendo assertivo ou não, de maneira completa, mas sim através de uma avaliação por uma comissão que questiona o todo da instituição. Portanto, compreendeu-se, na pesquisa com os cinco diretores, que até o presente momento não existe esta resposta através de indicadores administrativos ou pedagógicos da Gestão.

Conforme Florenciano, Alexandre e Dutra (2019), para analisar-se o ambiente educativo, conforme o PNE (2014), primeiramente se verifica a prática pedagógica da formação e condições de trabalho dos profissionais da escola, espaço físico escolar e, por fim, acesso, permanência e sucesso na escola, uma vez que uma educação de qualidade é aquela que fornece a todos os estudantes as capacidades de que precisam para se tornarem economicamente produtivos, desenvolver meios de vida sustentáveis, contribuir para sociedades pacíficas e democráticas e melhorar o bem estar individual.

Através da figura 23, sobre os indicadores no estudo, observa-se que a construção de indicadores sobre o trabalho do diretor é algo fundamental para a gestão da EPT.

Figura 23 – Indicadores de Gestão da/na EPT.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Nesta seção sobre o trabalho do diretor na EPT, refletiu-se sobre a compreensão dos interlocutores sobre o trabalho desenvolvido, os desafios do trabalho, a relação destes com os servidores, comunidades e estudantes, as sugestões e os indicadores para melhorar o trabalho do diretor. A seguir, destacar-se-á a categoria trabalho pedagógico e as subcategorias percepção do trabalho pedagógico na EPT e desafios do trabalho pedagógico na EPT.

5.6 TRABALHO PEDAGÓGICO NA EPT: QUAL O LUGAR DO DIRETOR?

Para avançar para uma política nacional de EPT e um trabalho pedagógico crítico, a partir da formação transformadora que almejamos é fundamental incluir o lugar da gestão neste processo (MARASCHIN; RITZEL; CARGNIN, 2023, p.124)

A reflexão sobre o Trabalho Pedagógico na EPT, com autoria da pesquisadora e orientadora do estudo, elucida a criticidade e a busca para uma gestão escolar efetiva, inclina-se para um ambiente que proporciona os princípios embasados no compartilhamento de ideias e o envolvimento de todos os sujeitos que fazem parte da comunidade

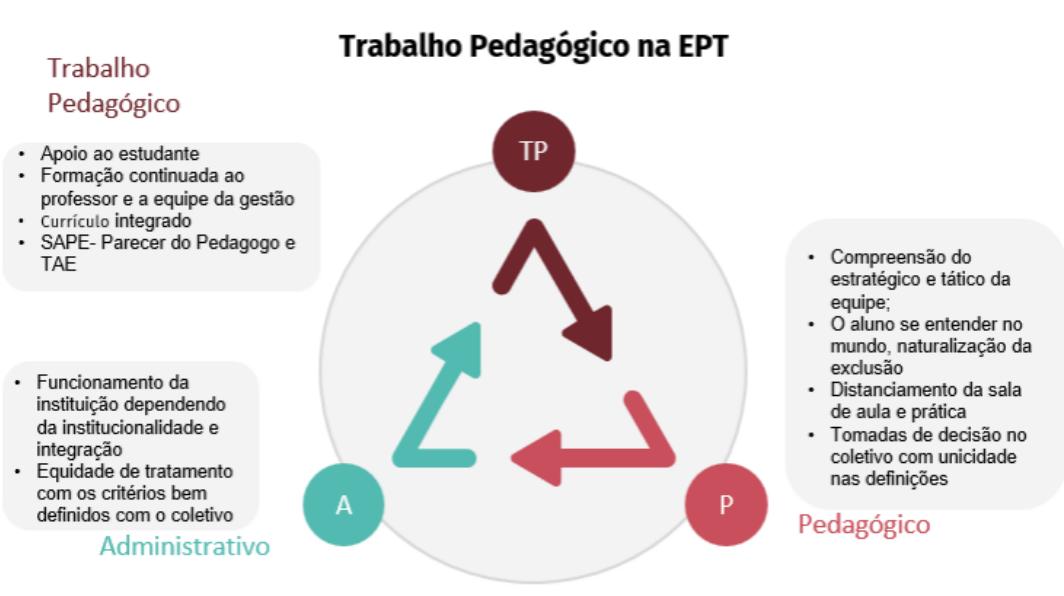
escolar e nos seus processos pedagógicos e de organização, procurando refletir sobre o lugar que o diretor ocupa nesse espaço, conforme síntese na figura 24, a seguir.

Grabowski (2014, p.19) correlaciona a questão sobre gestão escolar:

Compreendendo-se a gestão democrática **como resultante da integração entre gestão pedagógica e gestão administrativa**, a partir da compreensão que sua função é assegurar as condições necessárias à consecução das finalidades e objetivos da educação profissional, há que considerá-la como um processo orientado pelos princípios que regem as ações institucionais no campo da educação, tal como estabelece a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Profissional LDB.// (grifos nosso)

Esta foi a centralidade deste estudo: trazer em todos os momentos a gestão administrativa e pedagógica como indissociáveis. Torna-se fundamental, então, a compreensão defendida no capítulo do Trabalho Pedagógico sobre a gestão na Educação Profissional e Tecnológica, em que comprehende-se esta modalidade como essência do vínculo com o mundo do trabalho, com o estudante trabalhador e suas relações na formação de cidadãos críticos, participantes e conscientes nas relações de classe que perpassam o entorno capitalista, no intuito da emancipação dos sujeitos através da educação autotransformadora (MARASCHIN; RITZEL; CARGNIN, 2023).

Figura 24 – Trabalho Pedagógico do Diretor na EPT e suas relações com o administrativo e pedagógico.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Além disso, o processo de ensino aprendizagem deve ser organizado de forma que o estudante seja capaz de produzir conhecimento e sistematizar o saber acumulado

pelos educadores, pela cultura, pelos trabalhadores, pela humanidade de maneira geral, contribuindo, assim, com a sociedade (GRABOWSKI, 2014).

Castaman e Rodrigues (2020) definem gestão, de forma geral, como um processo que pressupõe a participação, a atuação associada na análise, encaminhamento e tomada de decisão. Assim, os autores chamam atenção para o fato de que as escolas que têm por base a EPT são diferenciadas das demais, pois possuem princípios, objetivos e finalidades diferentes. Esse tipo de ensino, portanto, possui fundamentos técnico-científicos e desenvolve uma formação profissional, ao associar conceitos às práticas.

Portanto, um momento importante, neste estudo, foi investigar como os diretores veem o trabalho Pedagógico na Educação Profissional.

5.6.1 Percepções sobre o TP na EPT

//Um dos principais pontos que destaco no trabalho pedagógico, **como referindo ao coração da escola**. A aproximação dos professores e a compreensão dos eixos tecnológicos tornam um pensar, refletir e ao agir nesta mesma perspectiva. O TP é muito bem desenvolvido em nossa instituição, refletindo na acolhida dos professores aos projetos propostos.// (D2, grifos nosso)

Optou-se por este discurso, da interlocutora, para abrir esta seção porque esta também é a compreensão sobre o lugar do trabalho pedagógico na EPT. Maraschin (2015) relaciona o TP, na EPT, como categoria central, pois infere-se com efetividade nas políticas. É nesse trabalho que se concretizam as ações dos interlocutores e cria-se uma formação integrada na comunidade escolar. Toda a ação que ocorrer na conduta escolar haverá interferência do educador, diretor, coordenação, propiciando um ciclo na escola e tornando na EPT um diferencial no percurso das propostas pedagógicas.

Relacionando o diálogo D3 para iniciar esta seção, refere-se que toda a ação que ocorrer na conduta escolar haverá interferência do educador, diretor, coordenação, propiciando um ciclo na escola e tornando na EPT um diferencial no percurso das propostas pedagógicas.

Entende-se que é no trabalho pedagógico, com a clareza de que é dos diversos protagonistas aí envolvidos, e das ações e relações que aí se desenvolvem, que depende em última instância a realização de qualquer projeto de escola pública de qualidade. Trata-se de, na busca de objetivos, como referência nas mediações necessárias para concretizá-los, o que constitui uma autêntica questão administrativa, se por administração entendermos a utilização racional de recursos para a realização de fins.

//O trabalho pedagógico **só ocorre quando o estudante é o principal objetivo**, quando a escola trabalha de forma alinhada. Nem sempre isso acontece. Há professores que mostram resistência no **desenvolvimento de uma educação emancipatória e voltada a inclusão**.// (D3, grifos nosso)

Trabalho Pedagógico (TP), portanto, são as relações e processos que se estabelecem entre os sujeitos da escola (professores e estudantes) e o conhecimento aprendido por eles durante sua vida escolar (FRIZZO; RIBAS; FERREIRA, 2013, p.554).

Nesse percurso, passa-se a caracterizar o trabalho pedagógico na escola capitalista. Nesta o objetivo principal é inserir a força de trabalho no mercado de trabalho. A empregabilidade é princípio e o disciplinamento, o método. Com isso, os sujeitos do trabalho pedagógico se transformam em objetos e a produção do conhecimento escolar em produção da mercadoria força de trabalho.// (MARASCHIN, 2015, p.182)

A reflexão de Maraschin (2015) e a proposta de estudo do Paro (1986) direcionam aos objetivos como referência do trabalho pedagógico e suas mediações para desenvolvimento. Há uma relativa concordância aos estudos de ambos com as políticas públicas educacionais, em geral, na mediação da gestão. Destaca-se, na medida em que qualquer proposta educativa escolar só se efetiva por meio do trabalho pedagógico alinhado com a direção escolar que tem lugar nas escolas, parece evidente que não se podem traçar políticas realistas de provimento de um ensino de qualidade sem que se considerem as dimensões desse trabalho educativo que ocorre na prática da vivência das políticas na rede pública de EPT.

Na perspectiva de uma proposta de melhoria da qualidade do ensino, a pesquisa e o conhecimento dessa realidade são necessários, quer para se considerarem as potencialidades da escola, sabendo se com que mediações se pode contar para se conseguir o que se deseja, quer para se identificarem os obstáculos existentes, propondo-se medidas que modifiquem a própria realidade escolar, uma efetiva transformação social.

//Nosso foco é melhorar para que possamos crescer enquanto escola. O trabalho é voltado para atingir as metas do PNE. E toda a escola trabalha neste sentido. **Queremos aliar uma escola voltada à aprendizagem, mas também à formação humana, por isso ouvimos a opinião de toda a comunidade escolar.**// (D4, grifos nosso).

Ao promover o diálogo, através da mediação, a educação deixa de ser centralizada, incentivando a participação de todos os envolvidos do cotidiano em questão e transparecendo ações e decisões implementadas na escola de modo que a gestão e seus planos sejam do conhecimento de todos e, a partir disso, seja possível construir uma relação de confiança entre os envolvidos.

Assim, é necessário que todos contribuam para um ambiente mais colaborativo dentro da escola e que a gestão, no seu papel de mediação, deve buscar internalizar nos alunos e responsáveis, princípios de moral, ética e envolvimento coletivo. Além disso, a gestão também deve passar como ensinamento de que os conflitos podem ser resolvidos pelo diálogo e que a diversidade seja bem-vinda.

//O trabalho pedagógico é o coração de uma escola. Embora muitos colegas dizem não querer realizar o que está sendo proposto. Aí tentamos conversar e entrar num consenso, priorizando o estudante, salientando que a instituição prevalece nossas vontades individuais.// (D3, grifos nosso)

O diretor 3, também relaciona o TP como o coração da escola e salienta que deve prevalecer a vontade coletiva e que gestar essas relações é um grande desafio. Este interligado a interlocução de cada diretor, sua formação, as narrativas de vida que foram gravadas em áudio e precisaram de anotações da descrição das pessoas, utensílios, lugares, atividades, acontecimentos e conversas no Diário de Campo, recurso valioso e físico para que houvesse a resposta em ser Diretor na EPT, desperta vivências compartilhadas e experienciadas no desenvolvimento da pesquisa e implica, dentre outras coisas, o comprometimento com as políticas públicas e o TP a serem executadas, afirmando, assim, o princípio constitucional que a educação é direito de todos e dever do da escola e da comunidade.

A organização escolar pedagógica é um desafio para todos que compõem a escola e, de modo especial, o gestor, pois cabe a ele lidar com as políticas públicas e gestão no seu dia a dia.

As anotações durante os questionários, entrevistas e Grupo de Interlocução com atividades narrativas foram marcadas por comentários acerca dos olhares e gestos em que pesquisadoras e diretores narravam as atividades pedagógicas que envolvem a gestão. Os olhares, gestos e palavras expressavam as lembranças das mesmas no que se refere às situações que distinguem os cenários que foram etapas valiosas desses registros.

Um dos sujeitos apontou que, em uma etapa pedagógica, na formação de professores, escutou um relato de um dos professores extremamente satisfeito ao concluir a ementa dentro do período estipulado, mas ao ser questionado sobre a aprendizagem do grupo de estudantes sobre o conteúdo, ficou este reflexivo, pois se concluiu a ementa, compreendeu que também o grupo de alunos tenha absorvido o conhecimento necessário para seguir nas próximas etapas. Isso gerou, naquele momento, um olhar diferenciado entre todos na sala. Eis, uma forma especial da Gestão, compreender o Trabalho Pedagógico e Administrativo na EPT, que andam em conjunto, segundo os diretores. A seguir, destacar-se-ão os desafios do TP, a partir da percepção dos diretores.

5.6.2 Desafios do TP na EPT

O planejamento estratégico na educação profissional e técnica nas instituições pesquisadas colabora para proporcionar espaços abertos a toda a comunidade de trocas entre projetos de pesquisa e de extensão, auxilia a prospectar perspectivas e soluções mais amplas e criativas para as demandas sociais, além de incentivar uma sólida formação pro-

fissional. Esse movimento de ida e volta auxilia na formação integral do estudante, além de colaborar para que o contexto comunitário seja compreendido não apenas como alvo de pesquisa, mas também como produtor de conhecimento propriamente.

A comunicação é um bom planejamento e faz parte de um instrumento importante para o ser humano, em qualquer setor da vida em sociedade: na organização, em casa, no governo e também na escola. //Os maiores obstáculos que temos é o de conquistar e ser uma escola inclusiva, com acessibilidade e recursos para realizarmos um bom trabalho. // D2

Planejar torna possível estabelecer o que queremos em curto, médio e longo prazos, antecipar situações, ter autonomia e discernimento para organizar as atividades, estabelecer prioridades, avaliar. Entretanto, no setor empresarial, o movimento de planejar as ações para se chegar aos fins da instituição decorreu de mudanças ambientais, num lento processo. Já no ambiente escolar, a eficiência do planejamento estratégico é sentida anualmente, podendo haver a modificação das ações nas equipes escolares, conseguindo em tempo hábil às correções para a ocorrência e conquista de respostas satisfatórias para o coletivo da escola. //Dentre os muitos desafios, busca-se **evitar a evasão, aumentar o número de cursos e conseguir atingir as metas do PNE.**// (D1, grifos nosso)

Taylor e Fayol, ao estudarem o fenômeno organizacional, introduziram, na literatura, a noção de planejamento. O planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar ainda na revolução industrial deu origem ao estudo sistemático do trabalho e dos princípios da organização e do planejamento (CHIAVENATO, 2006).

Kuenzer (1999) defende uma pedagogia orgânica ao taylorismo/fordismo que tem por finalidade atender a uma divisão social e técnica do trabalho marcada pela clara definição de fronteiras entre as ações intelectuais e instrumentais, em decorrência de relações de classe bem definidas que determinam as funções a serem exercidas por dirigentes e trabalhadores no mundo da produção.

Esse, por sua vez, tem como paradigma a organização em unidades fabris que concentram grande número de trabalhadores distribuídos em uma estrutura verticalizada que se desdobra em vários níveis operacionais, intermediários (de supervisão) e de planejamento e gestão, cuja finalidade é a produção em massa de produtos homogêneos para atender a demandas pouco diversificadas.

A organização da produção em linha expressa ao princípio taylorista da divisão do processo produtivo em pequenas partes, em que os tempos e movimentos são padronizados e rigorosamente controlados por inspetores de qualidade e as ações de planejamento são separadas da produção.

O PDI Institucional (2019), nas escolas vinculadas da UFSM, faz referência ao planejamento estratégico da instituição, consta como um conjunto de 45 objetivos a serem alcançados ao final do período de vigência do PDI 2016-2026, dispostos em um mapa estratégico com quatro dimensões. Os 45 objetivos também foram divididos em 7 Desafios

Institucionais e há um mapa estratégico para cada um desses. (p.89)

O plano é elaborado a partir das contribuições produzidas junto à comunidade, tendo como pano de fundo o Plano Nacional da Educação (PNE), o Plano Plurianual do Governo Federal (PPA) e os resultados de análises realizadas internamente na Instituição, como a Autoavaliação Institucional³ e a análise SWOT⁴ (correlacionando os pontos fortes e fracos das instituições).

Taylor, pai da administração científica, dedicou-se ao estudo do fenômeno da produtividade da organização, concluindo pela distinção entre as funções de direção das funções de execução. Foi ele quem substituiu o planejamento empírico pelo planejamento que interviesse como função de direção e como instrumento de organização e padronização do trabalho, sendo uma função que caberia aos diretores. Taylor foi o precursor da análise interna como elemento do processo de planejamento estratégico.

Fayol, diante desta realidade, por sua vez, estudou o fenômeno da produtividade, partindo das diversas funções estruturais. A função de planejamento foi chamada por Fayol de previsão, aparecendo no primeiro plano do processo administrativo: prever, organizar, comandar e controlar. Prever significa sondar o futuro e supõe a determinação do fim e dos meios para alcançá-lo. A previsão de Fayol prefigura os elementos de planejamento estratégico que se encontram na literatura contemporânea. Nessa lógica, um PPI não deve ser realizado a partir de um único referencial, mas como fruto da elaboração e contribuição de todos, pois coletivamente a satisfação das possibilidades ocorrerem positivamente são extremamente positivas, uma vez que as equipes são multiprofissionais, assim as experiências e contribuições geram grandiosidade nas escritas das propostas pedagógicas. Para Kuenzer (1999),

o processo pedagógico em curso, no entanto, não é universal; é preciso elucidar a quem ele serve, explicitar suas contradições e, com base nas condições concretas dadas, promover as necessárias articulações para construir coletivamente alternativas que ponham a educação a serviço do desenvolvimento de relações verdadeiramente democráticas (KUENZER, 1999, p.79).

A definição das políticas e princípios que orientam o PPI têm, portanto, o objetivo de definir as bases políticas, pedagógicas que orientam a educação técnica e tecnológica comprometida com um projeto de nação democrática e para todos. VEIGA (2002), defende que o projeto pedagógico deve ser construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da instituição de ensino. A construção do PPI contribuiu para reforçar o compromisso coletivo com a concepção de EPT, impulsionada pela articulação entre trabalho, cultura e tecnologia Degrandis e Marques (2018).

³A Autoavaliação Institucional ocorre a cada dois anos na UFSM e em 2016 o período de avaliação é até novembro. Os últimos resultados disponíveis são referentes à autoavaliação realizada em 2014.

⁴Análise SWOT é uma metodologia para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e foi realizada em 2014 junto a gestores da Administração Central da Reitoria, por ocasião da elaboração do Plano de Gestão da UFSM.

Os sujeitos da pesquisa pontuam que trabalhar com práticas integradoras são estratégias que integram saberes e pessoas. No contexto da EPT, apresentam-se como possibilidades de materialização do currículo integrado no cotidiano escolar, vislumbrando a formação integral dos sujeitos.

No caso dos projetos de apoio pedagógico, trabalha-se a intervenção pedagógica que é uma interferência no processo de ensino-aprendizagem, realizada pelo professor quando se identifica alguma dificuldade pelos alunos. Portanto é uma forma de aplicar iniciativas para superar dificuldades na construção do conhecimento.

No que tange a Educação de Jovens e Adultos (EJA), na percepção de Cristovão (2023), pode ser vista como o ápice do retrato das desigualdades sociais e econômicas do Brasil. Isso porque congrega em si duas faces: as fragilidades de uma escola excludente diante da diversidade e, no outro extremo, o direito de aprender independentemente da idade.

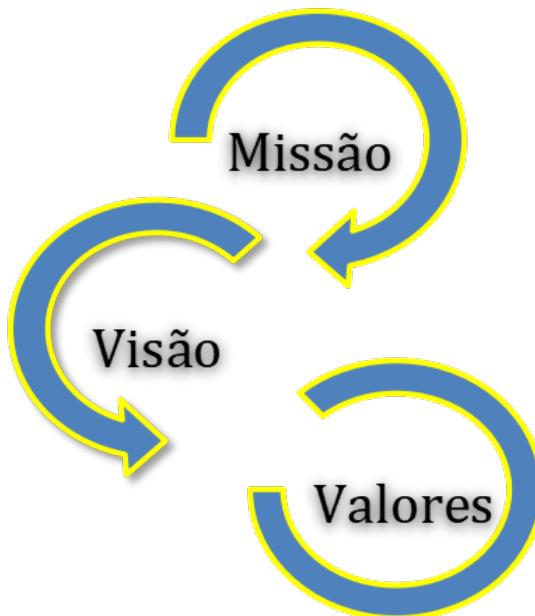
Os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2017 deixam claro quem não seguiu estudando, uma vez que sete em cada dez brasileiros sem Ensino Fundamental completo têm renda familiar de até um salário mínimo. No Nordeste, 52,6% dos brasileiros sequer concluíram o Fundamental, enquanto no Sudeste, 51,1% têm pelo menos o Ensino Médio. As pessoas brancas têm 2 anos a mais de escolarização em relação às pretas e pardas e mais chances de chegar ao nível superior: 22,2% contra 8,8% (CRISTOVÃO, 2023, p.17).

Nesse sentido, conforme Cristovão (2023), a EJA surge como uma alternativa para minimizar as desigualdades que envolvem as questões de gênero e identidade. A proporção de mulheres jovens que não estudaram por conta da responsabilidade exclusiva de desempenhar os afazeres domésticos ou cuidar de pessoas é 32,6 vezes superior à dos homens envolvidos nessas atividades. Além disso, no Brasil, a evasão escolar de pessoas trans chega a 82%.

A EPT no Brasil assumiu projetos e características diferentes ao longo de sua história. Foi a partir dos anos 2000 que o investimento na infraestrutura básica do país conduz à necessidade de mais e mais mão de obra qualificada, assim, com alta repentina dos últimos vinte anos os cursos tecnólogos viraram a “cereja do bolo⁵” (CRISTOVÃO, 2023), porém com a recessão vivenciada na atualidade, importa a compreensão dos desafios que os diretores da EPT e o futuro dos cursos e irão lidar para manter suas ofertas. Correlacionando as subseções que irão prosseguir, salienta-se que trataram especificamente de pontos interessantes para uma observação detalhada dos programas de desenvolvimento institucionais, assim como os projetos políticos pedagógicos e seus valores, assim como a missão e a visão dos institutos e escolas vinculadas relacionados na figura 25 que os projetos irão desenvolver no estudo.

⁵Cereja do Bolo- Detalhe que faltava na EPT- Alta repentina pela demanda de estudantes altamente desenvolvidos no conhecimento profissional e tecnológico.

Figura 25 – Relação da Missão, Visão e Valores, PDIs das instituições.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Maria apresenta as Diretrizes das Políticas Institucionais relacionadas aos seguintes tópicos: planejamento e avaliação institucional; governança, controle interno e gestão de riscos; organização administrativa; gestão de pessoas; gestão orçamentária; tecnologia de informação; assistência estudantil; infraestrutura; gestão ambiental; comunicação, acessibilidade; inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologias. Também, é fruto desse trabalho um novo Projeto Pedagógico Institucional (PPI), que contém as diretrizes das políticas de ensino, pesquisa e extensão e foi aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE).

A missão da UFSM se dá por Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável. Já a visão, é a de ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.

Quanto aos valores institucionais, o direcionamento se dá por comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautada nos seguintes valores: Liberdade; Democracia; Ética; Justiça; Respeito à identidade e à diversidade; Compromisso social; Inovação e Responsabilidade.

Na contextualização dos sujeitos e ao conhecer a escola vinculada da UFSM, o CTISM, sua missão é destacada no (PDI UFSM, 2019, p.26) em definir a razão de ser da Unidade e reflete os motivos pelos quais foi criada e é mantida. A missão responde

à pergunta: Por que existimos? A Visão: consiste em definir o estado que a unidade deseja atingir no futuro; e aos Valores: conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma Unidade. São padrões de conduta praticados na Unidade que influenciam o comportamento geral dos seus membros.

Nessa perspectiva, pelos valores institucionais, a missão do CTISM, escola vinculada à UFSM, preconiza “Promover a Educação Profissional, desenvolvendo conhecimento humano e tecnológico.” Plano de Desenvolvimento da Unidade, 2020, com vigência entre 2020 a 2023, p.17. A proposta da visão é de “Promover a Educação Profissional, desenvolvendo conhecimento humano e tecnológico. Plano de Desenvolvimento da Unidade, 2020, com vigência entre 2020 a 2023, p.17.

Entre os valores envolvidos, estão respeito, ética, responsabilidade, comprometimento, igualdade, sustentabilidade e solidariedade, contribuindo e qualificando na formação dos estudantes para a comunidade de maneira humana e tecnológica.

Na comunidade escolar da escola vinculada Colégio Politécnico da UFSM, a missão é a seguinte: através de uma educação profissional de qualidade, promover a formação integral do cidadão, conferindo-lhe condições de acompanhar e desenvolver novas tecnologias (PDI INSTITUCIONAL, 2019, p.56).

Ao mesmo momento, desenvolve sua ação pedagógica alicerçada nos seguintes valores: Ética, Justiça, Democracia, Comprometimento, Responsabilidade, Compromisso social e cidadania, Inovação, Sustentabilidade, Respeito à identidade e à diversidade.

A Instituição preconiza a Visão, em “Ser uma instituição de excelência na educação básica, técnica e tecnológica, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável” (PDI INSTITUCIONAL, 2019, p.64).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2026 do Instituto Federal Farroupilha IFFar RS, foi desenvolvido tendo como marco legal o Ministério da Educação. Foi criado pela Lei nº11.892, de 29 de dezembro de 2008, nascendo da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul (criado em 1954), de sua unidade Descentralizada de Júlio de Castilhos (cujo funcionamento iniciou em 2008), da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete (criada em 1954), e do acréscimo da unidade Descentralizada de Ensino de Santo Augusto (cujo funcionamento iniciou em 2007), que anteriormente pertencia ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves. O IFFar possui 128 cursos aprovados pelo CONSUP, sendo 72 cursos técnicos e 56 cursos superiores, com, aproximadamente, treze mil estudantes em 2018. Foi aprovado pelo Conselho Superior da instituição no mês de dezembro de 2018 e publicado pela Resolução nº84/2018. (PDI INSTITUCIONAL, 2019, p.21)

A Missão dos *campus* (Jaguari, São Vicente do Sul e Júlio de Castilhos), sujeitos do estudo, é a “promoção da educação profissional, científica e tecnológica, pública e gratuita, por meio do ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação integral do cidadão e no desenvolvimento sustentável”.

A visão é “por meio do ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação integral do cidadão e no desenvolvimento sustentável, inclusiva, pública, gratuita e de qualidade, promovendo a formação integral de cidadãos para enfrentar e superar desigualdades sociais, econômicas, culturais e ambientais, garantindo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e em consonância com potencialidades e vocações territoriais” (PDI INSTITUCIONAL, 2019, p.23).

Os valores de referência das diretrizes institucionais que proporcionam a gestão de seu trabalho com a comunidade escolar são os seguintes: ética; solidariedade; responsabilidade social, ambiental e econômica; comprometimento; transparência; respeito; gestão democrática e inovação.

Na comparação das realidades dos PDIs das instituições dos sujeitos do estudo, evidencia-se uma provocação e relevante característica, a instigação pela educação pública e de qualidade. Diante deste desafio, busca-se sistematizar algumas reflexões que emanaram do GI, na próxima seção.

5.7 REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO DO DIRETOR: A PARTIR DE CINCO GESTORES

É preciso lembrar, em primeiro lugar, que um diretor de escola é muito mais que um administrador. Ele é, antes de tudo, um educador (SAVIANI, 2021, p.189-190).

É interessante unir-se ao autor Saviani para uma reflexão sobre o tema Diretor na Educação Profissional e Tecnológica. Na literatura, encontram-se os termos administrador, gestor e diretor escolar podendo ser entendidos como sinônimos, muitas vezes, predominando, na maioria dos sistemas de ensino, o termo diretor escolar, que ocupa o cargo hierarquicamente superior, sendo exigido, desse profissional, formação em administração ou gestão escolar. Entende-se que olhar para a gestão da EPT e, nesse caso, para o diretor, foi primordial para compreender quem é esse gestor e quais são seus desafios na gestão de políticas públicas em EPT:

Uma sensação em ambiente pedagógico, foi na sala do diretor que presenciei uma revelação que ficou explícita através da observação que ocorreu na entrevista em uma das instituições na sala de espera, justamente quando saiu do gabinete da Direção, aproximadamente (25) vinte e cinco estudantes, acompanhados de professores, coordenadores que **estavam realizando junto ao diretor uma discussão para apontar respostas a considerar sobre um desafio vivido, o resgate ao grupo que estava justamente compreendendo a ruptura com o próximo semestre pela repetência** e, justamente além da infrequência ao grupo, as causas apontadas pelo desinteresse a continuidade dos estudos, promovendo um debate acalorado de sentimentos. Despertou o brilho nos olhos dos jovens e

da equipe quando saíram da sala, naquele momento quando ingressamos para iniciar a entrevista encontramos um diretor compreendendo que sua missão está também em promover o sucesso do estudante, naquela oportunidade lhe dada em transformar possivelmente algumas vidas (RITZEL, 2023, grifos nossos).

Dessa forma, este foi um momento marcante na pesquisa: o de ver saindo do gabinete do diretor aqueles que são o fim da educação profissional - os estudantes. Nesta vivência, a frase do Saviani citada materializou-se - o diretor também é educador. E seu trabalho tem que ser junto a sua equipe e seus estudantes.

Todas as entrevistas e visitas aos *campi* foram muito significativas e falaram muito da gestão e do ser diretor na EPT. Outro momento muito significativo do estudo foi o grupo de interlocução. Nesse, evidenciou-se a importância dessa troca entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa, pois uma crítica bem presente no mundo acadêmico está relacionada a falta de retorno do que é pesquisado, e essa é uma maneira tanto de oferecer esse retorno quanto de alinhar os resultados produzidos com o que foi dito através do grupo. Nesse sentido, “esses estudos criam novos espaços com os sujeitos, a fim de problematizar e ressignificar os resultados, fazendo emergir o que há de substancial e significativo daquilo que foi inicialmente encontrado” (FERREIRA, 2018, p.15).

Fortalecendo a percepção dos diretores, Vedoin (2018), em seu estudo **Dialética das relações sociais**: O trabalho pedagógico dos(as) diretores do Instituto Estadual Olavo Bilac, RS (1974-2017) destacou que ao mesmo tempo que a sociedade capitalista impõe certos limites ao trabalho dos(as) diretores(as), estabelece relações sociais e é possível superar esses limites e estabelecer novas e diferentes relações.

Para a pesquisadora, o grupo de interlocução (GI) foi o fator determinante da pesquisa, uma vez que esse tipo de trabalho é relevante para as pesquisas de cunho social, em especial pesquisas no campo da educação. Parte-se do suposto de que esse campo, por sua complexidade e dado o fato de as pesquisas em educação trazerem o aprofundamento e facilitarem a análise e sistematização de dados na figura 26, transpõe o fortalecimento e a efetivação do Trabalho do Diretor discutidas no GI com os sujeitos da pesquisa, compreendendo todo o fluxo do trabalho dos sujeitos, até seu fortalecimento e efetivação.

Figura 26 – Fortalecimento e Efetivação do Trabalho do Diretor na EPT.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Partindo das vivências que os protagonistas relataram nos diálogos, esquematizou-se, na figura 26, o fortalecimento da Gestão e a efetivação através do trabalho do diretor na EPT, propiciando uma reflexão da conexão necessária das Políticas Públicas na EPT, Acesso, Êxito e Permanência dos estudantes, assim como o Trabalho Pedagógico de toda a equipe que faz a instituição

Nas discussões realizadas no G1 com os diretores da EPT na rede federal da região central do RS, apareceram expressões que reafirmaram e sintetizaram os discursos propostos no decorrer do estudo, como evidencia o relato do D3, quando ele salienta no encontro do GI as características que considera importantes no seu trabalho como gestor:

//As funções do gestor... despachar, encaminhar, ser político, educador, cuidar os indicadores.... chegar na Burocracia Afetiva.....esta é a diferença na gestão... conversar com a equipe antes de enviar por e-mail as determinações, as quais na EPT modificam por completo as respostas.// (D3, grifos nosso)

Na mesma ideia, o D5 relata que se deve usar estratégias de acolhimento que podem partir de ações simples como um atendimento atencioso, rodas de conversa ou espaços criados para que a comunidade escolar se sinta livre para falar sobre seus sentimentos ou dar sugestões sobre como melhorar as relações://*Sintetizar com profundidade e detalhar no acolhimento quem são os estudantes identificando no apoio os problemas, recordando o tempo todo que o ser-humano que está passando no processo de formação será o profissional do amanhã.*// D5

Já o D1 pontua sobre a avaliação, que embora aqui haja uma fala sintetizada, ele acredita que a avaliação tem o objetivo de fazer uma análise global e integral do estudante.

Nesse ponto, pode-se utilizar a avaliação formativa, considerando os contextos e as condições de aprendizagem dos estudantes, fazendo registros como referência para melhorar o desempenho escolar. Como já enfatizado, o diretor destaca no GI também dentre os desafios sinalizados;

//A avaliação não é somente apto ou não apto, mas sim o fazer pedagógico na ação propriamente dita, pede-se que o professor consiga ir em frente na exposição e consolidação de conteúdos e práticas de sala de aula. Envolvendo o estudante com a aprendizagem e tornando este um facilitador dos saberes e fazeres.// (D1, grifos nossos.)

Na mesma questão sobre a interação entre a comunidade, o D2 relata que todas as propostas submetidas representam a aspiração pelo fortalecimento da educação que passa também pela reorientação das práticas e da formação, reforçando o compromisso com os princípios da colaboração interprofissional e no desenvolvimento de profissionais mais aptos e implicados com o efetivo trabalho em equipe, comprometidos com as necessidades educacionais já referidas.

//A instituição é soberana para as pessoas que a lideram, precisa caminhar sozinha. Assim, mesmo ocorrendo a mudança de membros da equipe, não pode haver ruptura nos processos. É importante que mesmo havendo desafios políticos, as lideranças desenvolvem alianças e possam respeitar um movimento muito maior que simplesmente a função de quem está no momento na direção da escola.// D2

Assim, no discurso do D2, percebe-se a importância do estudante ou profissional sentir-se parte da instituição. Entende-se, a partir de seus diálogos que é através do pertencimento que os estudantes podem legitimar suas identidades em seus diferentes contextos de convivência, sobretudo na escola. Pertencer significa partilhar características, vivências e experiências com outros membros das comunidades de pertencimento, desenvolvendo sentimento de pertença. //“As pessoas possam se sentir pertencentes aos processos, então uma gestão participativa e democrática torna-se presente nas rotinas que procuro desenvolver.”// D4

As interlocuções dos diretores respondem aos objetivos do estudo, refletem e colaboraram na problematização da pesquisa, considerando-se que a participação desses foi valiosa para as considerações apresentadas que remetesse a um diálogo propriamente dito e, por conseguinte, uma interessante leitura do processo de gestão das instituições federais analisadas neste estudo, prática em relação à gestão adotada pelos gestores para fazer acontecer as políticas públicas voltadas à educação profissional e tecnológica.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo “GESTÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO DO DIRETOR GERAL” teve como centralidade a gestão e, mais especificamente, o trabalho do diretor geral na Educação Profissional. O principal objetivo visou analisar as experiências e os desafios do trabalho dos diretores de escolas federais de Educação Profissional da região central do RS.

Para vencer esse e os objetivos específicos, foram realizadas pesquisas nos referenciais bibliográficos da temática na Gestão da/na EPT. Após as referências encontradas, prosseguiu-se para a caracterização dos sujeitos e suas instituições através dos questionários aplicados via google forms. A partir desse, percebeu-se a necessidade de aprofundar a investigação e proceder a uma interlocução com os sujeitos. Realizou-se, então, entrevistas nos locais de trabalho e observações no diário de campo. Após a análise, organizou-se, ainda, um grupo de interlocução (GI).

A partir dessas etapas, chegou-se a algumas considerações, as quais foram organizadas a partir da problematização e objetivos, da síntese das categorias e subcategorias, de reflexões que vêm da experiência da pesquisa e de desafios que permanecem.

Em relação à problematização da pesquisa, o estudo buscou conhecer quais as experiências e desafios do trabalho dos diretores de escolas federais de Educação Profissional e Tecnológica da região central do RS. Observou-se que tanto as experiências como os desafios são particulares a cada realidade. Foram cinco realidades investigadas, com tempos históricos bem diversificados, com eixos tecnológicos diversos e cada diretor com uma formação e experiência que vai transpassando a sua trajetória, formação inicial e a relação que vai conseguindo construir com a equipe de trabalho. A cada saída da realidade e de entrevista pode-se sentir o quanto o momento de ouvi-los foi importante para pensar e repensar o seu trabalho enquanto gestor na EPT.

Nos objetivos específicos do estudo, iniciou-se na busca de compreender, a partir de uma relação histórica, a gestão educacional na EPT. Observou-se que a gestão da/na EPT possui poucos referenciais, seja de autores que tratam especificamente da temática, seja de estudos que focam no diretor da Educação Profissional. A gestão nas realidades está ligada a organizações e históricos institucionais, trazendo configurações e desafios próprios da gestão da/na EPT. A partir dos discursos dos diretores, um desafio da gestão na EPT está relacionado à busca da qualidade de ensino público como uma luta diária e contínua.

O objetivo de identificar como as políticas públicas educacionais estão se efetivando nas realidades da EPT mostrou que, muitas vezes, essas ficam à mercê de políticas de governo e o financiamento e falta de recursos é algo que dificulta o desenvolvimento da gestão na EPT. Percebeu-se esperança no cenário político atual, com a perspectiva de que

as políticas em EPT voltem a ser prioridade para o governo federal. Observou-se, também, que as políticas que se entrelaçam com a EPT como o Ensino Médio Integrado, a EJA EPT, os cursos subsequentes e pós-graduação se efetivam conforme a historicidade e de cada instituição, seja IF ou escola vinculada.

O objetivo de conhecer as experiências e os desafios do trabalho dos diretores gerais das escolas federais de Educação Profissional e Tecnológica na região central do RS, mostrou uma experiência ímpar, descrita no decorrer deste estudo. Viveu-se em cada instituição, movimentos pedagógicos e administrativos de forma semelhante e, ao mesmo tempo, com intensidades distintas. Esses proporcionaram uma imagem especial de cada diretor e sua instituição, pois foram momentos que geraram satisfação e admiração pelos sujeitos, profissionais e apaixonados pela Educação e pela transformação que essa proporciona.

Vale registrar aqui o sentimento de dois diretores: um que ressaltou que hoje é totalmente diferente do profissional que entrou na Rede, alguém que precisou aprender e desconstruir-se cotidianamente, alguém que aprende com os inúmeros projetos e ações de diversidade que vivencia em sua instituição. O outro, um professor que teoriza sobre o currículo integrado e que sonhava fortalecer-se no trabalho pedagógico, mas que o dia a dia burocrata faz com que ele não consiga implementar o sonho. Essas vivências fizeram perceber o quanto pode ser educativo e sofrido assumir a responsabilidade de gestar uma instituição.

Em relação à síntese das categorias e subcategorias, a primeira - Trabalho do diretor procurou-se esclarecer quem são os Diretores da EPT, descrever o Trabalho do Diretor, organizar sugestões para o trabalho do Diretor da/na EPT e conhecer os contratemplos nas relações com a comunidade, estudantes e servidores.

Essa categoria mostrou os sujeitos da Educação Profissional na região central do RS, que se envolvem na gestão da EPT e o que acontece no interior de cada lócus. Isso levou a refletir sobre o lugar e a importância desse servidor, que além de exercer o seu trabalho enquanto docente ou técnico administrativo (um diretor é psicólogo) assumiu o compromisso de liderar, organizar os processos administrativos e vivenciar os desafios diários de oferecer Educação Profissional com excelência e, acima de tudo, vencer as dificuldades de financiamento, de gestão de relações e de permanência nos cursos ofertados.

Na segunda categoria, a Gestão da/na EPT e suas subcategorias, gerir na EPT; quem assume a Direção; Experiências na Gestão e Instâncias de Decisão observou-se que cada *campus* e escola vinculada têm o seu modo de existir, uma identidade, mas que, ao mesmo tempo, todos os *campi* fazem parte de uma única instituição, portanto há também uma cultura organizacional muito próxima.

Assim, os diretores tentam fazer com que os grupos com os quais identificam, formados no interior de cada *lócus*, alinhem-se ao que é cobrado pela instância maior, porque precisam cumprir as metas programadas em seus PDIs e legislações, assim como desen-

volver projetos que promovam e expandem a EPT, pois, sem o alcance das mesmas, podem sofrer sanções e prejudicar o orçamento e responsabilidades, as quais são partícipes e demonstraram total preocupação apontadas nas observações do diário de campo nas entrevistas realizadas, assim como nas discussões do GI.

Políticas Públicas na EPT, a terceira categoria, - que envolveu avaliação das Políticas; Expectativas para o futuro da EPT e Projetos na EPT, permitiu reconhecer a profundidade e responsabilidade que a temática da gestão prioriza nas políticas públicas. Firmou-se o compromisso com a proposta de Educação de qualidade e pública, promovendo a inserção na comunidade e a participação dos diretores e suas equipes nas realidades que participam como interlocutores. A indicação de projetos, diante de inúmeros que as instituições promovem, demonstrou que a especificidade da EPT permite diferentes possibilidades para a inserção e o desenvolvimento da sociedade.

Já na quarta categoria do estudo - o Trabalho Pedagógico na EPT- que envolveu a percepção do TP na EPT e os Desafios do TP na EPT houve dois momentos diversos no estudo: o primeiro, no questionário, que mostrou que os diretores ainda o viam como incipiente e o segundo, na entrevista e observação no *campus*, que reforçou o compromisso do estudo e a correlação existente entre o administrativo e o pedagógico. O trabalho pedagógico, bem como o currículo integrado, é desafio constante nas instituições e este é compartilhado com as atividades na equipe.

Assim, a partir da vivência teórica e prática, compreendeu-se que o diretor de uma Escola Profissional e Tecnológica tem a responsabilidade de administrar todas as atividades que a instituição realiza, guiando o trabalho e a função de todos que compõem a comunidade escolar, ultrapassando seus medos, transpondo barreiras para lutar pela qualidade, independente das dificuldades encontradas pelo percurso.

A partir do grupo de interlocução (GI) e reflexões, verificou-se, ainda, que cabe ao diretor atribuições que exigem flexibilização para trabalhar com os professores, equipe administrativa, pais, estudantes, equilibrando as expectativas de todas as partes, além de mediar conflitos internos, sempre reforçando a motivação e apoiando as decisões e preocupações para a manutenção e o êxito da comunidade escolar, enfrentando, desse modo, as barreiras políticas e ultrapassando quereres e fazeres individuais para um bem coletivo da comunidade escolar.

Percebeu-se que a temática do diretor da EPT traz outras inúmeras possibilidades de estudo, principalmente de expandir as discussões das relações do trabalho pedagógico e do administrativo. Ao dar voz aos interlocutores da pesquisa, pode-se conhecer o trabalho realizado, suas angústias e algumas percepções e escolhas. Foi muito gratificante ver o interesse dos diretores pelo estudo, bem como a efetiva participação em todas as etapas. Isso aumentou o compromisso em mostrar o quanto é importante olhar o lugar, as experiências e os desafios desses sujeitos, bem como verificar o quanto há de credibilidade no trabalho de suas equipes e que seu trabalho só existe com o trabalho de muitas

pessoas.

Os sujeitos dialogaram no GI, justamente sobre a importância do momento de integração que o espaço proporcionou e que não haviam participado de um ciclo de pesquisa que pudesse ouvir as conclusões e ainda contribuir. Uma das inferências, relaciona que

//O desenvolvimento da pesquisa desde a elaboração de cada etapa do estudo e participar ativamente em diversos momentos podendo retribuir ao estudo, compartilhar e dialogar com os demais membros do estudo antes das conclusões finais, é uma metodologia diferenciada e que mexe com a gente como pessoa, educadores e diretores no momento. Age de maneira, que possamos ter a certeza que não estaremos sozinhos com nossas dificuldades e alegrias. Somos um grupo. O Grupo de Interlocução foi uma síntese que me sinto como participante da pesquisa e contemplado em todos os momentos.// D4

//Uma validação da pesquisa qualitativa, assim conceituou o GI neste ciclo da pesquisa, a qual sinto-me contemplada. Parabenizo a orientadora e pesquisadora. Momento de gratidão ao que vivenciei.// D2

Dessa forma, espera-se que novos pesquisadores se interessem sobre o tema, uma vez que o assunto é relevante para a área de Educação, pois a Rede Federal de EPT são instituições que, além de formar seres humanos profissionais e tecnológicos, despertam a criticidade e contribuem para a emancipação dos sujeitos, onde o diretor é o elo que possibilita tais ações e vivências.

Outra reflexão revelada nas discussões e que merece mais estudos é a falta de comprometimento de alguns servidores, que inúmeras vezes não estão alinhados às propostas da instituição, o que interfere no trabalho pedagógico e na formação dos estudantes. Além disso, algumas pessoas da comunidade não percebem a importância e a responsabilidade da EPT, visto que a Educação, na percepção de algumas cidades, não tem o significado que se espera. Em contrapartida, alguns sujeitos apontaram o apoio que recebem da população e a importância que a Educação Profissional assume no desenvolvimento econômico, político e social.

Outros problemas analisados no estudo foram a dificuldade na realização de projetos de extensão, a evasão escolar e investimento em acessibilidade e melhorias para os estudantes em termos de alimentação, tecnologia e criação de novos cursos. Esses desafios que os diretores enfrentam no dia a dia foram pontuados nos grupos de interlocução e muitos estão transcritos no decorrer do estudo e são reflexões que permanecem para novos estudos.

Permanece, também, a importância de aprofundar as dimensões pedagógicas e administrativas, que são indissociáveis. Também, pode-se desenvolver reflexões em relação às principais dificuldades mencionadas pelos diretores: a gestão de pessoas, salientando a mediação dos conflitos e a falta de comprometimento dos pares, bem como a efetivação das políticas públicas e a responsabilidade para equilibrar as questões financeiras e orçamentárias, como muito bem frisado nos diálogos pelos cinco sujeitos da pesquisa.

As formas de enfrentamento desses desafios relacionam-se ao diálogo com a comunidade escolar, ao trabalho em equipe e ao conhecimento diferenciado das necessidades que os estudantes apresentam em suas realidades. Portanto, os resultados indicam a necessidade de uma revisão das políticas educacionais, priorizando maior investimento em formação e valorização da Educação Profissional para que possam implementar projetos de melhorias, novos cursos e pós-graduações em alguns dos *campi* visitados.

A efetivação de políticas em EPT, no que se relaciona a uma escola focada no sujeito, permeia não só uma Educação que prepare os estudantes para exercer seu papel social, mas depende de outros fatores, como recursos financeiros, acessibilidade, educadores comprometidos e engajamento da comunidade.

Diante dessa constatação, para que as políticas de democratização da escola sejam efetivadas, é preciso ter claro que uma lei ou uma norma somente será sustentada, se estiver na intencionalidade das ações, centrada nos sujeitos. Nesse sentido, a gestão deve ser descentralizada para atender aos novos direcionamentos e a organização dos processos de tomada de decisão, os quais estão ancorados na autonomia e liderança de toda a comunidade escolar. Sendo assim, o diretor da/na EPT tem a responsabilidade de favorecer e ampliar a participação e o desenvolvimento de todos segmentos da comunidade escolar, proporcionar a socialização dos saberes e das informações existentes na sociedade como possibilidade de democratização e de integração por meio de processos coletivos de tomada de decisão.

É possível afirmar que o estudo ampliou a percepção sobre os movimentos da EPT e os diretores, pois a escassez de estudos anteriores apresenta a necessidade de aprofundamento na temática, assim como em outros pontos alinhados na pesquisa como o TP dos diretores na EPT e as relações desses com a formação para a gestão na EPT, com a equipe de coordenadores e diretores de departamentos, como ensino, pesquisa, extensão, entre todas as demandas de cada instituição.

Além desses aspectos, é necessário que o diretor, além do conhecimento das demandas e da comunidade em que a escola está situada, possua ações planejadas e coletivas, distribuição de atividades, sensibilidade e atenção para as relações interpessoais, articulação de práticas coletivas, formador e transformador de práticas formativas, atenção e soluções para a rotina administrativa e pedagógica sendo o articulador, mediador e facilitador do processo de desenvolvimento de ações democráticas, tendo o desafio de driblar o sistema hierárquico e as relações de poder.

Provocou-se, no GI, que a direção é um trabalho coletivo da equipe pedagógica e administrativa, havendo sempre a prevalência que a instituição precisa caminhar sozinha, pois a equipe faz acontecer o coletivo, reforçando que a direção é reconhecida como mediadora das propostas e relações.

Os sujeitos da pesquisa apontam expectativas e esperanças para os próximos anos, buscando propostas de ação que incidem sobre a atuação de todos os segmentos da co-

munidade escolar. Ademais, ressaltaram que o fato de não haver avaliações indicativas de qualidade é um ponto negativo na EPT, pois acreditam que tais indicadores que envolvem a prática pedagógica implicaram mudanças no trabalho desenvolvido, no intuito de identificar problemas e melhorar continuamente o trabalho.

A partir dos discursos e reflexões, houve uma preocupação salientada pelos protagonistas, em relação a falta de indicadores focados de gestão, visto que somente a CPA -comissão permanente de avaliação que observa as principais necessidades, tanto pedagógicas, quanto estruturais, tratando-se da avaliação geral da instituição e sua estrutura, mas não especificamente sobre a direção da EPT e a sua relação com a equipe e com a comunidade escolar envolvida.

Portanto, este estudo aponta para a necessidade de se criar indicadores para avaliar o trabalho específico do diretor. Sugere-se um instrumento ou indicadores para verificar o vínculo estabelecido do diretor geral com suas equipes e avaliação das decisões que influenciam o cotidiano das instituições. Criar de fato, um ambiente que os servidores compreendam a importância de um movimento democrático e coletivo, tendo a percepção de todos que a instituição é maior que as vontades individuais. Dessa maneira, faz-se necessária uma investigação na percepção dos servidores e comunidade da imagem efetiva que o trabalho do diretor e suas equipes perpassam.

Entende-se, em vista disso, que as discussões não cessam nesta pesquisa, ao contrário, cresce a curiosidade pela temática do Diretor da/na EPT, uma proposta que transita entre os desafios vivenciados e as Políticas Públicas, propostas aliadas ao Trabalho Pedagógico desenvolvido pelos protagonistas do estudo. Nesse sentido, faz-se uma sugestão que permaneça a continuidade de novos estudos para que se possa dar sequência a relevância e ampliação da temática ao educador e diretor na Educação Profissional e Tecnológica que luta pela qualidade nas ações que desenvolve e desperta na comunidade envolvida a vontade e o engajamento pelo abraço à Educação Profissional pública e de qualidade na região central do RS, como em outros cantos do país.

Foram muitos momentos empolgantes na pesquisa e, talvez, não se consiga descrever tudo, mas a certeza que é uma temática que precisa se fortalecer mais, com a perspectiva de fortalecer também a Educação Profissional e a Gestão das Políticas em EPT.

REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, I. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva.** [S.I.]: Cortez editora, 2022. v. 8.
- ALVES, N. G. Formação de docentes e currículos para além da resistência. **Revista Brasileira de Educação**, SciELO Brasil, v. 22, 2017.
- ALVES, R. M. et al. Práticas gestionárias de diretores na educação profissional: entre o gerencialismo e a gestão democrática. Universidade Nove de Julho, 2017.
- ANTUNES, R. **O privilégio da servidão: O novo proletariado de serviço na era digital.** [S.I.]: Boitempo Editorial, 2018.
- _____. **Coronavírus: o trabalho sob fogo cruzado.** [S.I.]: Editora Bom Tempo, 2020.
- ARROYO, M. G. Administração da educação, poder e participação. **Educação e sociedade**, v. 1, n. 2, p. 36–46, 1979.
- AZEVEDO, J. M. L. d. Implicações da nova lógica de ação do estado para a educação municipal. **Educação & Sociedade**, SciELO Brasil, v. 23, p. 49–71, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Trad. por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70: [s.n.], 2016.
- BARROSO, J. O estado, a educação e a regulação das políticas públicas. **Educação & Sociedade**, SciELO Brasil, v. 26, p. 725–751, 2005.
- BONETI, L. W. **Políticas públicas por dentro.** [S.I.]: editora Unijuí Ijuí, 2006.
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, p. 147–176, 2000.
- BOTTOMORE, T. B. **Sociology as Social Criticism (Routledge Revivals).** [S.I.]: Routledge, 2012.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases.** [S.I.]: Senado Federal, 1996.
- _____. Decreto no 2.208, de 17 de abril de 1997 . **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1997. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf-dec2208.pdf>>.
- _____. **Constituição da república federativa do Brasil, 1988.** [S.I.]: Senado Federal, 1998.
- _____. Lei no 5.154, de 23 de julho de 2004 . **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2004. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm>.

_____. Lei federal n. 11.741, de 16 de julho de 2008. altera dispositivos da lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. Brasília, 2008.

_____. Lei no 12.711, de 29 de agosto de 2012 . **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2012. ISSN 1677-7042. Disponível em: <<https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/igualdade-etnico-racial/acoes-e-programas-de-gestoes-anteriores/acoes-affirmativas-em-educacao#:~:t>>.

_____. Lei no 13.005, de 25 de junho de 20114 . **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2014. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>.

CARDOSO JR, J. C. P. et al. Políticas de emprego, trabalho e renda no brasil: desafios à montagem de um sistema público, integrado e participativo. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2006.

CARVALHO, E. J. G. d. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação. **Educação & Sociedade**, SciELO Brasil, v. 30, p. 1139–1166, 2009.

CARVALHO, R. E. Educação inclusiva com os pingos nos is. Editora Mediação, 2004.

CASTAMAN, A. S.; RODRIGUES, R. A. Educação a distância na crise covid-19: um relato de experiência. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 6, p. e180963699–e180963699, 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. [S.I.]: Elsevier Brasil, 2006.

CIAVATTA, M. O trabalho docente e os caminhos do conhecimento: a historicidade da educação profissional. **Rio de Janeiro: Lamparina**, 2015.

CIAVATTA, M.; RAMOS, M. Ensino médio e educação profissional no brasil: dualidade e fragmentação. **Retratos da Escola**, v. 5, n. 8, p. 27–41, 2011.

COSTA, M. H. B. d.; RIBEIRO, G. M.; ALVES, S. M. C. Gestão na educação profissional e tecnológica: tendências atuais. **Revista Thema**, v. 21, n. 3, p. 818825, out. 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/1553>>.

CRISTOVÃO, T. **Educação de jovens e Adultos e a autonomia do sujeito, 2023. Revista EJA em ação**. 2023. Acesso em: 19 de set. de 2023. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/560226>>.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, 2007.

DAFLON, V. T.; JÚNIOR, J. F.; CAMPOS, L. A. Ações afirmativas raciais no ensino superior público brasileiro: um panorama analítico. **Cadernos de pesquisa**, v. 43, n. 148, p. 302–327, 2013.

DEGRANDIS, F.; MARQUES, C. B. Inovação curricular: um desafio possível. **Educação Por Escrito**, v. 9, n. 1, p. 118–133, 2018.

DELGADO, D. M.; GOMES, L. R.; PESSOA, M. B. D. Tecnologias etéreas e a educação profissional: refletindo a gestão educacional pela teoria crítica. **Educação UFSM**, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, v. 44, 2019).

DORNELES, T. d. S. Mulheres na educação profissional: movimentos dos cursos subsequentes do colégio técnico industrial de santa maria. Universidade Federal de Santa Maria, 2020.

DYE, T. R. **Understanding public policy**. [S.I.]: Pearson, 2013.

FAZENDA, I. Metodologia da pesquisa educacional. 8^a edição. **São Paulo**, Cortez, São Paulo, 2010.

FERREIRA, L. S. Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala. **Currículo sem fronteiras**, v. 8, n. 2, p. 176–189, 2008.

_____. Comunidade acadêmica: a orientação como interlocução e como trabalho pedagógico. **Acta Scientiarum. Education**, Universidade Estadual de Maringá, v. 39, n. 1, p. 103–111, 2017.

_____. Trabalho pedagógico na escola: do que se fala? In: **Educação & Realidade**. [S.I.: s.n.], 2018. v. 43, p. 591–608.

FERREIRA, L. S. et al. Grupos de interlocução como técnica de produção e sistematização na pesquisa em educação. **Revista Diálogo Educacional**, PUCPR, v. 14, n. 41, p. 191–210, 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed editora, 2009.

FLORENCIANO, K. A. B.; ALEXANDRE, B. R. M.; DUTRA, M. E. A. Gestão escolar: um estudo de caso na concepção dos diretores. **RealizAÇÃO**, v. 6, n. 11, p. 93–106, 2019.

FRIGOTTO, G. Uma década do decreto nº 5.154/2004 e do projea: balanço e perspectivas. **Holos**, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, v. 6, p. 56–70, 2016.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M.; RAMOS, M. A política de educação profissional no governo lula: um percurso histórico controvérsio. **Educação & Sociedade**, SciELO Brasil, v. 26, p. 1087–1113, 2005.

_____. Trabalho, conhecimento, consciência e a educação do trabalhador. **Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador**. 6ed. **São Paulo: Editora Cortez**, p. 19–38, 2012.

FRIZZO, G. F. E.; RIBAS, J. F. M.; FERREIRA, L. S. A relação trabalho-educação na organização do trabalho pedagógico da escola capitalista. **Educação. Santa Maria**, p. 553–564, 2013.

GAGNEBIN, J. M. Walter benjamin—esquecer o passado. **Walter Benjamin. Experiência**, 2015.

GATTI, B.; ANDRÉ, M. A relevância dos métodos de pesquisa qualitativa em educação no brasil. **Metodologias da pesquisa qualitativa em Educação: teoria e prática**, 2010.

GONÇALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.** [S.I.]: Editora Alínea, 2001.

GONÇALVES, L. F. Ação tecnep: movimentos, mediações e implementação da política de inclusão no iffar, campus são vicente do sul. Universidade Federal de Santa Maria, 2017.

GRABOWSKI, G. Gestão e planejamento da educação profissional e tecnológica. **Curitiba: Instituto Federal do Paraná**, 2014.

GRAMSCI, A. **Introdução à filosofia da práxis.** [S.I.: s.n.], 1978.

HÖFLING, E. d. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos Cedes**, SciELO Brasil, v. 21, p. 30–41, 2001.

ITERRA, D. I. Método pedagógico. **Veranópolis: Instituto de Educação Josué de Castro**, v. 4, 2004.

KITAZAWA, M. M.; CONSTANTINO, P. R. P. Perfil e competências dos diretores de escolas da educação profissional—um estudo exploratório sobre duas instituições no estado de São Paulo. **Dialogia**, n. 41, p. 21577, 2022.

KRIPKA, R.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L. Pesquisa documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. **CIAIQ2015**, v. 2, 2015.

KUENZER, A. Z. Educação profissional: categorias para uma nova pedagogia do trabalho. **Boletim Técnico do Senac**, v. 25, n. 2, p. 18–29, 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização.** São Paulo: Cortez Editora, 2012.

LIMA, L. de M.; MORAES, J. B. E. A legitimação dos elementos teórico-metodológicos da análise do discurso na ciência da informação brasileira: um aporte da análise de conteúdo. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 11, n. 2, 2017.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Petrópolis: Editora Vozes Limitada, 2006.

LÜCK, H. et al. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** [S.I.: s.n.], 2009. v. 1.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. **Em Aberto**, v. 5, n. 31, 1986.

MANFREDI, S. M. **Educação profissional no Brasil: atores e cenários ao longo da história.** [S.I.]: Paco Editorial, 2017.

MARAGONI, R. A. **O nome e seus desafios: representações sociais do diretor/gestor escolar acerca do seu agir profissional.** 2017. 161 p. 2017. Tese (Doutorado) — Tese (Doutorado em Educação), 2017.

MARANGONI, R. A. O trabalho do diretor de escola: análise a partir de uma perspectiva histórica. **Jornal de Políticas Educacionais**, Universidade Federal do Paraná, v. 14, 2020.

MARASCHIN, M. S. **Dialética das Disputas: trabalho pedagógico a serviço da classe trabalhadora? 2015.** 2015. Tese (Doutorado) — Tese (Doutorado em Educação)—Centro de Educação, Universidade Federal de , 2015.

MARASCHIN, M. S. Trabalho pedagógico na educação profissional: da negação do pedagógico ao trabalho pedagógico crítico. In: **Trabalho Pedagógico na Educação Profissional e Tecnológica em diferentes contextos: desafios e reflexões.** Curitiba: CRV, 2020. v. 4, p. 51–74.

MARASCHIN, M. S.; RITZEL, P.; CARGNIN, R. Trabalho pedagógico na educação profissional e tecnológica em diferentes contextos: Desafios e reflexões. In: **TRABALHO PEDAGÓGICO CRÍTICO: compromisso da gestão da educação profissional e tecnológica.** 1. ed. Curitiba: CRV, 2023. p. 115–126.

MARÇAL, F. A. **A educação pode quebrar qualquer barreira.** 2023. Disponível em: <https://sul21.com.br/noticias/educacao/2023/07/ifrs-alvorada-democratiza-acesso-ao-ensino-e-abre-portas-para-a-comunidade/>. Acesso em: 09 de julho 2023.

MARCONI, M. d. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. In: **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados.** [S.I.: s.n.], 2012. p. 277–277.

MARX, K. **O Capital-Livro 1: Crítica da economia política. Livro 1: O processo de produção do capital.** [S.I.]: Boitempo Editorial, 2015.

MEDEIROS, I. L. P. d. et al. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências.** [S.I.]: Editora da Universidade/UFRGS, 2006.

MENDES, N. F. A formação continuada dos professores da educação profissional da rede pública do distrito federal: um estudo de caso. 2020.

MERCADANTE, A.; ZERO, M. **Governos do PT: um legado para o futuro.** [S.I.]: Fundação Perseu Abramo, 2018.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação, Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7–32, 1999.

MOURA, M. O. de et al. Atividade orientadora de ensino: unidade entre ensino e aprendizagem. **Revista Diálogo Educacional**, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, v. 10, n. 29, p. 205–229, 2010.

NETO, O.; NEZ, E. Governos lula, dilma e bolsonaro: as políticas públicas educacionais seus avanços, reveses e perspectivas. **Interação**, v. 21, p. 121–144, 07 2021.

NEZ, E. de; MOROSINI, M. C. Programa institucional de internacionalização (print): análises frente a uma pandemia. **Debates em Educação**, 2020.

NOBRE, J. K. d. J. A cultura informacional na gestão escolar: um estudo com foco no combate à evasão. Universidade Estadual Paulista (Unesp), 2020.

- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PAGLIARUSSI, M. S. A organização temática da seção de estudos anteriores em artigos científicos. **Revista de contabilidade e organizações**, v. 14, p. e169787–e169787, 2020.
- PARO, V. H. Administração de escolas de 1º e 2º graus e a natureza do processo de produção pedagógico. **Cad. Pesqui**, p. 27–31, 1986.
- _____. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educação & Sociedade**, SciELO Brasil, v. 30, p. 453–467, 2008.
- _____. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação.** São Paulo: Cortez Editora, 2010.
- _____. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez Editora, 2012.
- _____. **Diretor escolar: educador ou gerente.** São Paulo: Cortez Editora, 2015.
- _____. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Cortez Editora, 2016.
- PDI INSTITUCIONAL. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2026.** 2019. Acesso em: 08 jun 2023. Disponível em: <<https://www.iffarroupilha.edu.br/documentos-dopdi/item/13876-pdi-2019-2026>>.
- PDI UFSM. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2026.** 2019. Acesso em: 08 jun 2023. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/500/2021/04/VFinal-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU_TextoComPlanoDeMetas2022.pdf>.
- PELISSARI, L. B. A reforma da educação profissional e tecnológica no Brasil: 2016 a 2021. **Educação em Revista**, SciELO Brasil, v. 39, p. e37056, 2023.
- PEREIRA, M. D. et al. A pandemia de covid-19, o isolamento social, consequências na saúde mental e estratégias de enfrentamento: uma revisão integrativa. **Research, Society and development**, v. 9, n. 7, p. e652974548–e652974548, 2020.
- PNP. **Plataforma Nilo Peçanha (Ano Base 2019).** 2022. Acesso em: 10 de nov. de 2022. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/plataforma-nilo-pecanha>>.
- PPP. **Projeto Político Pedagógico.** 2023. Acesso em: 18 out 2023. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/politecnico/projeto-pedagogico>>.
- QU, S. Q.; DUMAY, J. The qualitative research interview. **Qualitative research in accounting & management**, Emerald Group Publishing Limited, v. 8, n. 3, p. 238–264, 2011.
- RIBEIRO, J. Q. Ensaio de uma teoria da administração escolar. 1978.
- RITZEL, P. R. **Diário de Campo.** Santa Maria: [s.n.], 2023.
- SANTOS, L. R. dos. A gestão democrática na educação profissional agroecológica do mst/paraná: A experiência da escola Milton Santos. **Revista Tamoios**, v. 10, n. 2, mar. 2015. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/tamoios/article/view/11705>>.

SANTOS, M. d. N.; MACEDO, J. M. d. Políticas de ações afirmativas na universidade federal do rio de janeiro: uma análise a partir da experiência do curso de história. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 11, n. 1, p. 161179, mar. 2022. Disponível em: <<https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/64907>>.

SAVIANI, D. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. [S.I.]: Autores Associados, 2004.

_____. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. Campinas: Autores associados, 2011.

_____. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. [S.I.]: Autores associados, 2021.

SEGENREICH, S. C. D.; CASTANHEIRA, A. M. Expansão, privatização e diferenciação da educação superior no brasil pós-Idben/96: evidências e tendências. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 17, n. 62, p. 55–86, 2009.

SILVA, G. d.; SILVA, A. V. d.; SANTOS, I. M. d. Concepções de gestão escolar pósldb: O gerencialismo e a gestão democrática. **Retratos da Escola**, v. 10, n. 19, p. 533549, fev. 2017. Disponível em: <<https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/673>>.

SILVA, P. L. B.; MELO, M. A. B. de. **O processo de implementação de políticas públicas no Brasil: características e determinantes da avaliação de programas e projetos**. [S.I.]: Unicamp, 2000. v. 48.

SOUZA, Â. R. d. Os caminhos da produção científica sobre gestão escolar no brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 22, n. 1, 2006.

VEDOIN, A. **Dialética das relações sociais: o trabalho pedagógico dos (as) diretores (as) do Instituto Estadual de Educação Olavo Bilac, RS (1974-2015)**. 2018. Tese (Doutorado) — Universidade Federal de Santa Maria, 2018.

VEIGA, I. P. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. in _ (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2002.

VIEIRA PINTO, Á. Ciência e existência problemas filosóficos da pesquisa científica. Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1979.

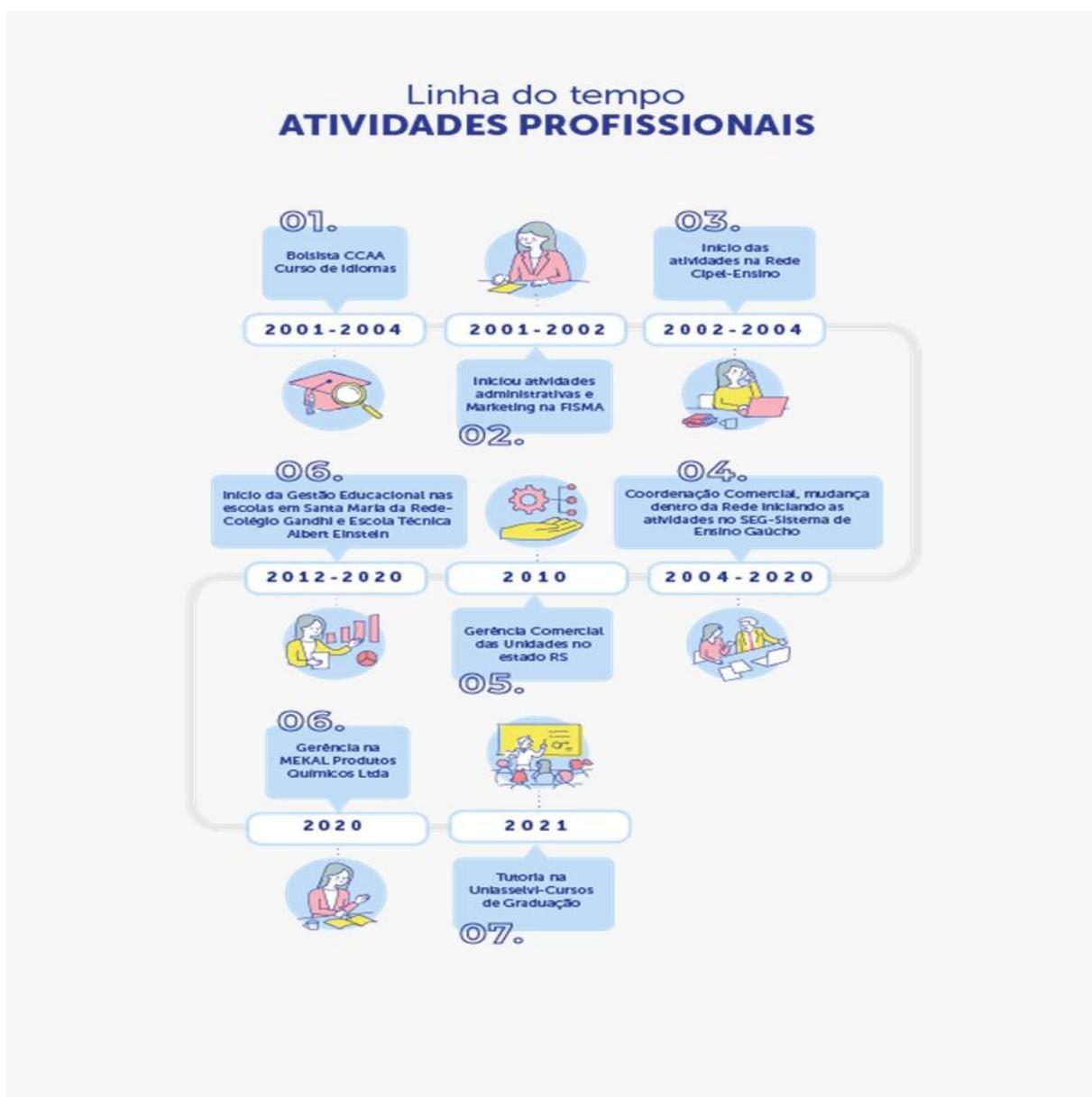
_____. **Sete lições sobre educação de adultos**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

WEBER, M. **Metodologias das ciências sociais**. [S.I.]: Cortez Editora, 2022.

WINTER, S. B. **A política de EJA EPT no CTISM: um estudo sobre as transformações vivenciadas na e para além da pandemia**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica) — Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2021.

YACOVENCO, L. C.; MASSARIOL, C. B. A expressão do sujeito pronominal na fala de uma universitária capixaba: Uma análise baseada no estilo. **Revista (Con) Textos Linguísticos**, v. 11, n. 19, p. 104–122, 2017.

APÊNDICE A – TRAJETÓRIA DAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS DA AUTORA



Fonte: Autora, 2023.

APÊNDICE B – LINHA DO TEMPO DAS ATIVIDADES ACADÊMICAS DA AUTORA



Fonte: Autora, 2023.

APÊNDICE C – QUESTINÁRIO SOBRE A GESTÃO ESCOLAR NA EPT.



Questionário desenvolvido junto aos Diretores e sujeitos da Pesquisa, sendo que o objetivo desta ferramenta será a construção de reflexões sobre a gestão escolar em EPT, compreendendo quem são os diretores gerais e suas percepções sobre EPT, gestão na EPT em Santa Maria- RS e região, cujas pesquisadoras responsáveis são Priscila Rostirola Ritzel, sob orientação da professora Prof.^aDr.^aMariglei Severo Maraschin.

E-mail:

Questionário sobre a Direção Escolar na EPT

1. Nome da Instituição:
2. Sua Idade:
3. Pertence ao Gênero:
Feminino Masculino Outro
4. Além da gestão atual, você já foi diretor em outra instituição de ensino?
5. Tempo de atuação na Gestão da Educação Profissional atual:
6. Área de Formação Inicial
7. Você teve formação específica para atuar na direção? Qual (is)?
8. Qual seu último grau de formação
9. Quantos servidores tem sua instituição (professores e técnicos-administrativos)?
10. Quantos estudantes tem sua instituição?
11. Quais os eixos Tecnológicos de sua instituição?
12. Quais os níveis dos cursos que sua instituição oferece?
Formação Inicial e Continuada
Ensino Médio
Ensino Médio e Integrado
EJA-EPT
Cursos Subsequentes

()Cursos Tecnólogos

()Especialização

()Mestrado

()Doutorado

13. Há espaços de formação continuada em sua instituição? Como ocorrem?
14. Há desenvolvimento de pesquisas em EPT na sua instituição. Comente.
15. Há profissionais específicos para o Planejamento e Implantação na Gestão pública? Quantos?
16. Se caso a resposta anterior tenha sido sim, qual a formação desses profissionais?
17. Quais estratégias pedagógicas são utilizadas para potencializar a gestão?
18. Quais desafios de sua gestão?
19. Qual o principal desafio da EPT na atualidade?
20. Como você vê o trabalho pedagógico na sua instituição?
21. Questionamentos ou sugestões que achar pertinente.

APÊNDICE D – ENTREVISTA COM DIRETORES GERAIS DA/NA EPT.



Entrevista desenvolvida junto aos Diretores e sujeitos da Pesquisa, sendo que o objetivo do instrumento foi de contribuir nas reflexões e quais as experiências e os desafios dos diretores de escolas federais de Educação Profissional e Tecnológica da região central do RS e região, cujas pesquisadoras responsáveis são Priscila Rostirola Ritzel, sob orientação da professora Prof.^aDr.^aMariglel Severo Maraschin.

1. Como você descreve seu trabalho de diretor?
2. Qual sua forma de gerir a instituição?
3. Quem assume a direção na sua ausência?
4. Quais suas principais experiências na direção da instituição?
5. Qual projeto de sua instituição destacaria neste momento?
6. Quais seus maiores desafios?
7. Como ocorre a relação com os servidores?
8. Como ocorre a relação com a comunidade?
9. Como é sua interação com os estudantes?
10. Como você avalia as políticas para EPT no atual momento?
11. Quais as instâncias de decisão da instituição? Aprovação/liberação dos cursos, calendários, planejamento, construção do PDI/PPP entre outras ações?
12. Como você percebe o trabalho pedagógico na EPT em sua instituição?
13. Qual o principal desafio do trabalho pedagógico na EPT?

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Página 1 de 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: GESTÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA:

REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO DO DIRETOR GERAL

Pesquisador responsável: Priscila Rostirola Ritzel e Marilei Severo Maraschin
 Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/ Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica - Mestrado Acadêmico Telefone e endereço postal completo: Av. Roraima, 1000, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM), Prédio 05D, Sala 115- térreo, Bairro Camobi, CEP: 97105-900, Telefone: (55) 3220-9539, Email: ppgept@ctism.ufsm.br - Santa Maria - RS.

Local da coleta de dados: Instituto Federal Farroupilha – IFFar – região central do RS, nos *Campi* de São Vicente do Sul, Jaguari e Júlio de Castilhos, assim como também nas duas Escolas Vinculadas da UFSM, CTISM e Colégio Politécnico.

Eu, Priscila Rostirola Ritzel, mestrandona Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional Tecnológica, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a qual estou realizando uma pesquisa intitulada

“AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Por meio desta pesquisa tem-se o objetivo de analisar as experiências e os desafios do trabalho dos diretores gerais de escolas federais de Educação Profissional da região central do RS. E como objetivos específicos: intencionou compreender, a partir de uma relação histórica, a gestão educacional na EPT; e buscar com os sujeitos se as políticas públicas educacionais estão se efetivando nas realidades de EPT e conhecer as experiências e os desafios dos diretores gerais das escolas federais de Educação Profissional e Tecnológica na região central do RS. A sua participação constará na produção de dados por meio de uma Entrevista, a aplicação desses instrumentos dará por meio presencial, a partir de fevereiro de 2023. Sua participação constará no registro das respostas escritas, que ficaram gravadas e armazenadas no drive da dissertação.

Venho por meio desta, solicitar a autorização para transcrever, armazenar e utilizar os registros das entrevistas. As informações e dados produzidos da pesquisa estarão

Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM: Avenida Roraima, n. 1000 - Prédio da Reitoria, 7º andar, sala 763 - CEP 97105-900 - Santa Maria - RS. Telefone: (55) 3220-9362 - E-mail: cep.ufsm@gmail.com.

disponíveis em arquivo (físico ou digital) sob guarda do pesquisador responsável por um período de 5 anos após o término da pesquisa.

Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefício financeiro. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores. A qualquer momento pode desistir de participar e retirar o consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em relação com a pesquisadora ou com a instituição (UFSM).

Os riscos encontram-se dentro da ordem de desconforto psicológico. Desta forma, caso ocorra algum problema decorrente de sua participação na pesquisa, você terá acompanhamento e assistência psicológica de forma gratuita.

Os benefícios que esperamos como estudo são na obtenção de dados que poderão ser utilizados para fins científicos proporcionando maiores informações e discussões que podem trazer para área de Educação Especial.

Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão ser divulgadas, apenas, em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo nominal sobre sua participação. Também serão utilizadas imagens.

Priscila Rostirola Ritzel

Mestranda PPGEPT

Documento assinado digitalmente
gov.br PRISCILA ROSTIROLA RITZEL
Data: 27/12/2023 10:29:03 -0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

r^a. Mariglel Severo Maraschin

APÊNDICE F – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: Gestão da Educação Profissional e Tecnológica: Estudo em Cinco Realidades da Região Central do Rio Grande do Sul.

Pesquisador responsável: Mariglei Severo Maraschin

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria

Telefone para contato: (55) 9.99950210 e (55) 3220-8042

Local da coleta de dados: Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar) campus Júlio de Castilhos (JC); Jaguari do Sul e São Vicente do Sul (SVS) e escolas vinculadas da UFSM, o Colégio Técnico Industrial (CTISM) e o Colégio Politécnico.

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de entrevistas semiestruturada com os diretores das escolas e institutos em 2023, realizada em cooperação com o IFFar e as escolas vinculadas a UFSM. São eles: Diretor IFFar nos campus de JC, SVS e Jaguari, assim como o Diretor do CTISM e a Diretora do Colégio Politécnico, no município de Santa Maria-RS. A aplicação desses instrumentos dar-se-á por meio de agendamento prévio e presencial sendo que as entrevistas ocorrerão a partir de janeiro de 2023.

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 5, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, sala 140, 97105-970 - Santa Maria - RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade de Mariglei Severo Maraschin. Após este período os dados serão destruídos.

Santa Maria, 06 de abril de 2023.

Assinatura do pesquisador responsável

RODRIGO CARVALHO CARLOTO
Diretor Geral
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS JC
Port.332/2021

APÊNDICE G – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA - CAMPUS SÃO VICENTE DO SUL

AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA-Campus São Vicente do Sul



Eu Deivid Dutra de Oliveira, abaixo assinado, responsável pelo INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA-Campus São Vicente do Sul -RS, autorizo a realização do estudo Gestão da Educação Profissional e Tecnológica: Estudo em Cinco Realidades da Região Central do Rio Grande do Sul, a ser conduzido pelos pesquisadores Priscila Rostirola Ritzel e Mariglei Severo Maraschin.

Fui informado, pelo responsável do estudo, sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Santa Maria,04 de maio de 2023.

Assinatura e carimbo do responsável institucional
Deivid B. Dutra de Oliveira
DIRETOR GERAL
IFFAR – São Vicente do Sul
Port. nº 330/2021

APÊNDICE H – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO COLÉGIO INDUSTRIAL DE SANTA MARIA-CTISM

AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL COLÉGIO INDUSTRIAL DE SANTA MARIA-CTISM

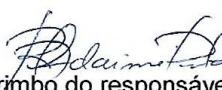


Eu **RAFAEL ADAIME PINTO**, abaixo assinado, responsável pelo Colégio Industrial de Santa Maria-RS, autorizo a realização do estudo Gestão da Educação Profissional e Tecnológica: Estudo em Cinco Realidades da Região Central do Rio Grande do Sul, a ser conduzido pelos pesquisadores Priscila Rostirola Ritzel e Mariglei Severo Maraschin.

Fui informado, pelo responsável do estudo, sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Santa Maria, 10 de fevereiro de 2023.


Assinatura e carimbo do responsável institucional

Prof. Rafael Adaime Pinto
COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL - UFSM
DIRETOR
Portaria 266 - 28/01/2022

APÊNDICE I – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM ESCOLA VINCULADA A UFSM-SANTA MARIA-RS

AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL Colégio Politécnico da UFSM Escola Vinculada a UFSM-Santa Maria-RS



Eu, **Marta Von Ende**, abaixo assinado, responsável pelo Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, autorizo a realização do estudo Gestão da Educação Profissional e Tecnológica: Estudo em Cinco Realidades da Região Central do Rio Grande do Sul, a ser conduzido pelos pesquisadores Priscila Rostirola Ritzel e Mariglei Severo Maraschin.

Fui informado, pelo responsável do estudo, sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Santa Maria, 16 de fevereiro de 2023.

Documento assinado digitalmente
 MARTA VON ENDE
Data: 16/02/2023 10:23:11-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

APÊNDICE J – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA - CAMPUS JÚLIO DE CASTILHOS

AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA-Campus Júlio de Castilhos



Eu **Rodrigo Carvalho Carlotto**, abaixo assinado, responsável pelo INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA-Campus Júlio de Castilhos -RS, autorizo a realização do estudo Gestão da Educação Profissional e Tecnológica: Estudo em Cinco Realidades da Região Central do Rio Grande do Sul, a ser conduzido pelos pesquisadores Priscila Rostirola Ritzel e Mariglei Severo Maraschin.

Fui informado, pelo responsável do estudo, sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Santa Maria, 06 de abril de 2023.

Assinatura e carimbo do responsável institucional

RODRIGO CARVALHO CARLOTTO
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS JC
Port. 332/2021

APÊNDICE K – FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA COM OS DIRETORES - 2023



FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA COM OS DIRETORES-2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL DE SANTA MARIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA – MESTRADO ACADÊMICO

FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA COM OS DIRETORES-2023

CTISM- COLÉGIO POLITÉCNICO-IFFAR SÃO VICENTE DO SUL

Entrevista para conhecer os desafios vivenciados pelos diretores das escolas
vinculadas a UFSM e aos Campi do IFFar na região central do RS

Prezado(a) diretor(a):

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada GESTÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: ESTUDO EM CINCO REALIDADES DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL que tem como objetivo geral analisar as experiências e os desafios dos diretores gerais de escolas federais de Educação Profissional, da região central do RS nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar) campus Júlio de Castilhos (JC); Jaguari do Sul e São Vicente do Sul (SVS) e escolas vinculadas da UFSM, o Colégio Técnico Industrial (CTISM) e o Colégio Politécnico. Trata-se de um estudo de Mestrado Acadêmico em Educação Profissional e Tecnológica realizado no Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, escola vinculada à Universidade Federal de Santa Maria. A pesquisa realizada pela mestranda Priscila Ritzel está sob orientação da professora doutora Mariglei Severo Maraschin. Convidamos você a participar deste processo de **entrevista semiestruturada presencial**. Esclarecemos ainda que todas as informações fornecidas são confidenciais, não havendo identificação dos respondentes e, portanto, sua identificação não será revelada em nenhuma das publicações e o material coletado será guardado de forma segura pelas pesquisadoras.

Para proteger os dados de suas respostas aos questionamentos e evitar possíveis riscos decorrentes da pesquisa, informamos que eles serão tratados sob sigilo e utilizados somente para fins acadêmicos e científicos. Sabemos ainda que toda pesquisa com seres humanos envolve risco, em tipos e graduações variadas e nesta pesquisa, mesmo que os pesquisadores não*

identifiquem riscos de ordem psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual previsíveis à sua participação. A participação neste projeto pode envolver riscos mínimos, tais como cansaço ou constrangimento ao responder a entrevista. Caso isso se manifeste, o participante poderá desistir de seu envolvimento no projeto. Fica, também, garantido o seu direito de requerer indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Estes riscos encontram-se dentro da ordem de desconforto psicológico. Desta forma, caso ocorra algum problema decorrente de sua participação na pesquisa, você terá total liberdade para interromper a sua participação. Você não terá nenhum prejuízo se isso acontecer. Apesar desta pesquisa não trazer benefícios diretos aos participantes sua contribuição será valiosa. Os benefícios que esperamos como estudo são na obtenção de dados que poderão ser utilizados para fins científicos proporcionando maiores informações e discussões que podem trazer para a área da Gestão em Políticas Públicas na EPT.

Salientamos ainda que esta pesquisa prevê ainda um outro momento que será **o grupo de interlocução**, momento em que as pesquisadoras apresentarão os dados a todos os participantes, ainda podendo ser produzidos análises e dados.

Os dois momentos serão gravados e transcritos.

Colocamo-nos a disposição para quaisquer dúvidas e desde já agradecemos a atenção dispensada.

Atenciosamente.

Priscila Rostirola Ritzel – Mestranda

Contatos: telefone: 55 – 999950210 e-mail: priscila.ritzel@gmail.com

Santa Maria-RS

Você concorda em participar dessa pesquisa:

Sim

CPF: 858.309.419-53

Assinatura: Ricardo Rodrigues

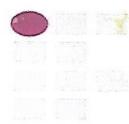
Ricardo Antonio Rodrigues

Diretor Geral
IFFar - Campus Jaguan
Portaria nº 320/2021

**APÊNDICE L – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO INSTITUTO FEDERAL
FARROUPILHA - CAMPUS SÃO VICENTE DO SUL - RS**

AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA-Campus São Vicente do Sul



**INSTITUTO
FEDERAL**
Farroupilha

Campus
Jaguari

Eu **Ricardo Antonio Rodrigues**, abaixo assinado, responsável pelo INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA-Campus Jaguari -RS, autorizo a realização do estudo Gestão da Educação Profissional e Tecnológica: Estudo em Cinco Realidades da Região Central do Rio Grande do Sul, a ser conduzido pelos pesquisadores Priscila Rostirola Ritzel e Mariglei Severo Maraschin.

Fui informado, pelo responsável do estudo, sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Santa Maria,04 de maio de 2023.

Assinatura e carimbo do responsável institucional


Ricardo Antonio Rodrigues
 Diretor Geral
 IFFar - Campus Jaguari
 Matrícula nº 320/2021