

UFRRJ
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
AGRÍCOLA

DISSERTAÇÃO

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA
APLICABILIDADE NO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO
SANTO – *CAMPUS* ITAPINA SEGUNDO AS PERCEPÇÕES
DOS SEUS SERVIDORES**

MARCOS ANTÔNIO DE ALMEIDA PIRES

2020



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA APLICABILIDADE NO
INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – *CAMPUS* ITAPINA
SEGUNDO AS PERCEPÇÕES DOS SEUS SERVIDORES**

MARCOS ANTÔNIO DE ALMEIDA PIRES

Sob a orientação da Professora
Dra. Nádía Maria Pereira de Souza

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Educação**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, na área de concentração em Educação Agrícola.

**Seropédica, RJ,
Maio de 2020**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P667g PIREs, MARCOS ANTÔNIO DE ALMEIDA , 1972-
A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA APLICABILIDADE
NO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - CAMPUS
ITAPINA SEGUNDO AS PERCEPÇÕES DOS SEUS SERVIDORES /
MARCOS ANTÔNIO DE ALMEIDA PIREs. - Seropédica, 2020.
90 f.: il.

Orientador: Nádía Maria Pereira de Souza.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Educação
Agrícola, 2020.

1. Gestão Democrática. 2. Gestão Participativa. 3.
Avaliação Institucional. I. Souza, Nádía Maria Pereira
de , 1962-, orient. II Universidade Federal Rural do
Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Educação
Agrícola III. Título.

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 "This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 00

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

MARCOS ANTONIO DE ALMEIDA PIRES

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Educação**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Educação Agrícola.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 20/05/2020

Nádia Maria Pereira de Souza, Dra. UFRRJ

Liz Denize Carvalho de Paiva, Dra. UFRRJ

Jane Rangel Alves Barbosa, Dra. UCB/RJ

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu eterno protetor e meu guia, fonte da minha vida e inspiração.

A minha esposa Renata Luchi Pires pelo seu amor, compreensão e companheirismo em todos os momentos deste projeto.

Aos meus filhos Isabela Luchi Pires e Felipe Luchi Pires pelo carinho e gratidão, razão do meu esforço no trabalho e nos estudos.

A minha mãe Tionília Almeida Pires, pelo seu amor e pelas suas incansáveis orações de proteção divina.

Aos meus irmãos e irmãs pela união e pelo incentivo que me faz agradecer a Deus todos os dias por ter nascido nessa família.

A minha orientadora, Professora Dra. Nádia Maria Pereira de Souza, por suas valiosas orientações, dedicação e paciência durante essa jornada.

Aos colegas técnicos administrativos e docentes do Ifes *Campus Itapina* que contribuíram com seu tempo e conhecimento para participar da minha pesquisa, meu obrigado.

Ao Instituto Federal do Espírito Santo, *Campus Itapina*, na figura do seu diretor geral Fabio Lyrio Santos, por me proporcionar, autorizar e incentivar a minha participação neste programa de mestrado.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro pela promoção do curso e a realização da parceria com o Ifes.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pelo apoio e atuação na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* em todos os estados brasileiros.

A minha colega de trabalho do Ifes *Campus Itapina* Luciana Lima Pertel, pela sua responsabilidade e dedicação ao me substituir durante minhas ausências do meu trabalho.

Aos colegas de turma do mestrado por todos os momentos compartilhados durante esses dois anos de caminhada.

Aos membros da banca por aceitarem o nosso convite e colaborarem com esta dissertação.

RESUMO

PIRES, Marcos Antônio de Almeida. **A gestão escolar democrática e sua aplicabilidade no Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Itapina segundo as percepções dos seus servidores.** 2020. 90f. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola). Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2020.

O estudo caracterizou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa e utilizando dados quantitativos, partindo de uma investigação de fontes bibliográficas, documentais, observação de campo e questionário tipo misto com questões abertas e fechadas. O objetivo geral da presente pesquisa foi caracterizar as concepções de gestão do IFES-Campus Itapina e identificar ideias e ações que se aproximam da gestão democrática e participativa. Com advento da Lei 11.892 de 29/12/2008, que transformou a Escola Agrotécnica Federal de Colatina em um dos *Campi* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES), denominado *Campus* Itapina, a gestão teve que se adequar as alterações trazidas pela nova legislação. Nos últimos 10 anos, apesar de possuir praticamente a mesma infraestrutura, houve um acréscimo expressivo na quantidade de alunos, cursos e servidores e como consequência também aumentaram as atividades, projetos, custos, problemas e conflitos que demandam esforço para os gestores e demais membros da comunidade escolar. As preocupações iniciais da pesquisa concentraram-se no ponto de vista das práticas de gestão existentes no Ifes-Campus Itapina, face à sua realidade atual. Assim, partiu-se de uma análise macro dos referenciais teóricos na área, do ponto de vista conceitual da gestão educacional e gestão democrática e participativa, para embasar o processo de caracterização da gestão existente no Ifes-Campus Itapina. A seguir apresentaram-se os referenciais teórico-metodológicos que contribuíram para fundamentar a presente investigação. A partir deste embasamento, buscou-se analisar através de documentos legais, a caracterização da gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo através da descrição de sua estrutura organizacional, seu marco histórico e a dos *campi* que o compõe. E de forma mais abrangente, devido ser o foco da pesquisa, caracterizamos o Campus Itapina através da descrição das suas características estruturais e de gestão, mediante os documentos oficiais da instituição. Ao final, realizamos as análises dos dados coletados do questionário aplicado, resultando na identificação de várias características presentes na gestão praticada no Campus e diversas sugestões de melhorias, trazidos pelos servidores participantes da pesquisa. A contribuição principal do estudo foi a possibilidade de socializar experiências e conhecimentos sobre a gestão do Ifes e do Campus Itapina e o levantamento das possíveis práticas de gestão para melhoria do seu funcionamento. O aprofundamento do tema levou a uma reflexão sobre a importância da gestão educacional democrática e participativa para o Instituto Federal do Espírito Santo e demais Instituições de ensino do país.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Gestão Participativa, Avaliação Institucional.

ABSTRACT

PIRES, Marcos Antônio de Almeida. **Democratic school management and its applicability at the Federal Institute of Espírito Santo – Campus Itapina according to the perceptions of its servers.** 2020. 90p. Dissertation (Master's degree in Agricultural Education). Agronomy Institute, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2020.

The study was characterized by a qualitative research and using quantitative data, starting from an investigation of bibliographic, documentary sources, field observation and mixed questionnaire with open and closed questions. The general objective of this research was to characterize the management conceptions of IFES-Campus Itapina and identify ideas and actions that approach democratic and participatory management. With the advent of Law 11,892 of 12/29/2008, which transformed the Federal Agrotechnical School of Colatina into one of the Campi of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Espírito Santo (IFES), called Campus Itapina, the management had to adapt the changes brought about by the new legislation. In the last 10 years, despite having practically the same infrastructure, there has been a significant increase in the number of students, courses and civil servants and, as a consequence, activities, projects, costs, problems and conflicts have also increased that demand effort for managers and other members of the school community. The initial concerns of the research focused on the point of view of the existing management practices at Ifes-Campus Itapina, given its current reality. Thus, we started with a macro analysis of the theoretical references in the area, from the conceptual point of view of educational management and democratic and participatory management, to support the process of characterizing the existing management at Ifes-Campus Itapina. The following are the theoretical and methodological frameworks that contributed to support the present investigation. From this basis, we sought to analyze through legal documents, the characterization of the management of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Espírito Santo through the description of its organizational structure, its historical landmark and that of the campuses that compose it. And more broadly, due to the focus of the research, we characterize the Campus Itapina through the description of its structural and management characteristics, through the official documents of the institution. At the end, we performed the analysis of the data collected from the applied questionnaire, resulting in the identification of several characteristics present in the management practiced on the Campus and several suggestions for improvements, brought by the employees participating in the research. The main contribution of the study was the possibility of socializing experiences and knowledge about the management of Ifes and Campus Itapina and the survey of possible management practices to improve their functioning. The deepening of the theme led to a reflection on the importance of democratic and participatory educational management for the Federal Institute of Espírito Santo and other educational institutions in the country.

Keywords: Democratic Management, Participative Management, Institutional Evaluation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Reitoria do Ifes em 2020.	22
Figura 2 - Mapa da localização geográfica dos campi do Ifes.	23
Figura 3 – Localização Geográfica do Campus Itapina.	35
Figura 4 - Vista Noturna da ponte de Colatina.	35
Figura 5 – Imagens da EAF de Colatina (2007) e do Campus Itapina (2019).	38
Figura 6 – Imagem aérea do Campus Itapina em abril de 2018.	38
Figura 7 – Organograma da Escola Agrotécnica Federal de Colatina - EAFCOL	46
Figura 8 – Organograma do IFES - Campus Itapina em 2020.	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Concepções de organização e gestão escolar.....	7
Quadro 2 - Cursos Oferecidos no Campus Itapina.....	41
Quadro 3 – Quadro comparativo Campus Itapina 2008 a 2018.....	42
Quadro 4 – Descrição dos valores das funções remuneradas - Campus Itapina -IFES - 2020.	43
Quadro 5 – Composição da gestão existente do Campus Itapina em 2020 e suas respectivas funções remuneradas.	44
Quadro 6 - Oferta atual dos Cursos em funcionamento.....	48
Quadro 7 - Oferta de novos Cursos previstos.	48
Quadro 8 - Ações de Extensão e/ou Cursos de Aperfeiçoamento ou FIC.....	48
Quadro 9 - Ações previstas de novas Infraestruturas.....	49
Quadro 10 – Sugestões de melhorias de gestão propostas pelos participantes da pesquisa....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Categoria Profissional no Ifes-Campus Itapina.	51
Gráfico 2 – Nível de Escolaridade no Ifes-Campus Itapina.	52
Gráfico 3 - Tempo de Serviço no Ifes-Campus Itapina.....	52
Gráfico 4 - Ambiente Organizacional dos servidores no Ifes-Campus Itapina.....	53
Gráfico 5 - Desempenho de Função Gratificada e Cargos de Direção no Ifes-Campus Itapina.	54
Gráfico 6 - Conceito de Gestão Escolar para os servidores do Ifes-Campus Itapina.	55
Gráfico 7 - Classificação Quanto às práticas de Gestão democrática no Ifes-Campus Itapina.	56
Gráfico 8 - Características da Gestão do Ifes-Campus Itapina.....	56
Gráfico 9 – Grau de destaque das características de gestão do Ifes-Campus Itapina.....	57
Gráfico 10 - Conhecimento da composição do Conselho de Gestão no Ifes-Campus Itapina.	58
Gráfico 11 - Opinião sobre a atuação do Conselho de Gestão do Ifes-Campus Itapina.....	59
Gráfico 12 - Avaliação da Gestão do Ifes-Campus Itapina.	59
Gráfico 13 - Fatores que interferem negativamente na Gestão do Ifes-Campus Itapina.....	60
Gráfico 14 - Fatores que interferem positivamente na Gestão do Ifes-Campus Itapina.....	61
Gráfico 15 - Condições Motivacionais de Trabalho no Ifes-Campus Itapina.	61
Gráfico 16 - Conhecimento do PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional do Ifes- Campus Itapina.	63

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 CAPÍTULO I REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO	3
1.1 Principais aspectos dos conceitos e concepções da Gestão Escolar	3
1.2 Gestão Educacional Democrática e Participativa	8
1.3 Principais características da gestão escolar democrática e participativa	12
1.4 A importância da Autoavaliação Institucional como subsídio para gestão democrática e participativa	13
2 CAPÍTULO II METODOLOGIA DA PESQUISA.....	14
2.1 Justificativa.....	14
2.2 Objetivos da Pesquisa.....	15
2.2.1 Objetivo Geral	15
2.2.2 Objetivos Específicos	15
2.3 Classificação e Natureza da Pesquisa.....	15
2.4 Local da Pesquisa	16
2.5 Público Alvo.....	16
2.6 Instrumentos de Coleta de dados	17
2.6.1 Análise Bibliográfica e Documental	17
2.6.2 Questionários	18
2.6.3 Ética na Pesquisa	19
2.7 Análise dos dados coletados	19
3 CAPÍTULO III CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO	21
3.1 Caracterização do Instituto Federal do Espírito Santo	21
3.2 Localização Geográfica e suas características.....	23
3.3 Características dos <i>Campi</i> que compõem o Ifes.....	24
3.3.1 <i>Campus</i> Alegre	24
3.3.2 <i>Campus</i> Araacruz	25
3.3.3 <i>Campus</i> Barra de São Francisco	25
3.3.4 <i>Campus</i> Cachoeiro do Itapemirim.....	25
3.3.5 <i>Campus</i> Cariacica	26
3.3.6 <i>Campus</i> Centro Serrano.....	26
3.3.7 <i>Campus</i> Colatina	27
3.3.8 <i>Campus</i> Guarapari	27
3.3.9 <i>Campus</i> Ibatiba.....	28
3.3.10 <i>Campus</i> Linhares	28
3.3.11 <i>Campus</i> Montanha.....	28
3.3.12 <i>Campus</i> Nova Venécia	28
3.3.13 <i>Campus</i> Piúma.....	29
3.3.14 <i>Campus</i> Santa Teresa	29
3.3.15 <i>Campus</i> São Mateus	30
3.3.16 <i>Campus</i> Serra.....	30

3.3.17	<i>Campus</i> Venda Nova	31
3.3.18	<i>Campus</i> Vila Velha.....	31
3.3.19	<i>Campus</i> Vitória.....	31
3.3.20	<i>Campus</i> Avançado Viana	32
3.3.21	Cefor	32
4	CAPÍTULO IV CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DO IFES-CAMPUS ITAPINA	34
4.1	Localização geográfica	34
4.2	Histórico do <i>Campus</i> Itapina	35
4.3	Objetivos Institucionais	38
4.4	Estruturação Organizacional.....	39
4.4.1	Ensino, Pesquisa e Extensão.....	40
4.4.2	Orçamento e Finanças	41
4.4.3	Estrutura de Gestão do Campus.....	42
4.4.4	Conselho de Gestão	45
4.4.5	Organograma do Campus Itapina.....	45
4.4.6	Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.....	48
4.4.7	Avaliação Institucional	49
5	CAPÍTULO V ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
6	CAPÍTULO VI CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
7	REFERÊNCIAS	74
8	APÊNDICES	78
	Apêndice A – Questionário de Coleta de Dados	79
	Apêndice B – Termo de Consentimento Livre Esclarecido	83
	Apêndice C – Termo de responsabilidade e compromisso do Pesquisador Responsável	84
9	ANEXOS	85
	Anexo A – Parecer consubstanciado do CEP.....	86

INTRODUÇÃO

No contexto das instituições educacionais existentes no Brasil, a busca por um melhor resultado operacional e acadêmico tem exigido a permanente preocupação por parte de seus gestores com sistemas de avaliação do próprio desempenho, a fim de melhorar a cada dia a qualidade de ensino oferecida para seus alunos.

Partindo deste princípio e na busca de atender às demandas crescentes de formação profissional e tecnológica do país, o Governo Federal criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, através da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, sancionada pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Os 38 Institutos Federais criados pela Lei foram formados a partir da integração e extinção de Escolas Agrotécnicas Federais e de Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) existentes no país, integrando à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. A partir desta Lei, as Escolas Agrotécnicas Federais e os Cefets que antes eram autarquias foram transformadas em Campus e ficaram subordinados a Reitoria do Instituto. No Espírito Santo o Instituto Federal foi formado pela união das três Escolas Agrotécnicas e do CEFETs existente no Estado. Essa transformação fez com que os Campus que foram criados a partir das autarquias extintas tivessem que se adaptar, não só a nova estrutura prevista nos Institutos, como também aos seus novos objetivos e metas institucionais ocasionando vários desafios para gestão dessas Instituições.

No Ifes-*Campus* Itapina que se originou da Escola Agrotécnica de Colatina, esse contexto não foi diferente, muitas barreiras aparecem no dia a dia para a gestão, principalmente quanto aos projetos que envolvem animais e plantas que necessitam de cuidados específicos dos seus gestores e servidores, tanto docentes quanto técnicos administrativos. Na execução dessas tarefas é necessário ter uma dedicação constante e trabalho coletivo para o alcance dos resultados favoráveis, como o que vem ocorrendo nos últimos anos.

Por fazer parte da gestão diretiva do IFES-*Campus* Itapina desde 2004, eu como autor desta dissertação por muitos anos estive presente nos Conselhos de Gestão do *Campus* contribuindo e auxiliando os diretores nas tomadas de decisões, com seus conhecimentos e experiências como contador, coordenador-geral de administração, orçamento e finanças e substituto do diretor geral. Fui também membro do Conselho Superior do IFES durante quatro anos, representando os técnicos-administrativos do IFES visando alinhar seus conhecimentos com os objetivos finalísticos do *Campus* Itapina e do Instituto. Destas experiências surgiu meu interesse em pesquisar e analisar a estrutura de gestão existente no *Campus* Itapina segundo a concepção dos seus servidores e considerando a proposta de Gestão Democrática e Participativa.

Tendo em vista que tenho completado 26 anos como servidor público no *Campus* Itapina, apesar do Instituto ter sido criado apenas há 10 anos, vivenciamos uma realidade de uma Escola Agrotécnica que possuía em sua cultura e identidade vários “mitos” que em 2020 são histórias que viraram realidade de um passado de características que não voltam mais. Dentre eles, destaca-se aquela Escola com alunos internos, muitos deles “dispensados” pelos pais pela sua indisciplina em casa, transformou-se em um *Campus* tecnológico. Esta instituição recém, criada nomeada como Instituto Federal de Educação, Científica e Tecnológica passou a ofertar diversas formações organizadas verticalmente, desde o ensino técnico até o mestrado, com perfis de alunos e servidores variados.

Esta transformação em Instituto Federal trouxe uma série de novas possibilidades, porém, os *campi* agrícolas, como o de Itapina, guardam ainda muitas de suas características físicas e culturais dos tempos de Escola Agrotécnica, porque cultura não se transforma da

noite para o dia ou de uma lei para outra. Deste modo, vivenciamos no cotidiano junto a servidores com experiências e afinidades para o ensino médio técnico em contraste com os admitidos mais recentemente que já iniciam suas atividades baseados no tripé universitário de ensino, pesquisa e extensão.

Em relação à estrutura física, encontramos também vários entraves que dificultam a realização plena da verticalização do ensino, como a insuficiência de salas de aulas, falta de equipamentos e número reduzido de servidores para atender as necessidades de funcionamento do *Campus*.

Esta situação deficitária pode ser observada, em especial, nos departamentos de pesquisa e extensão, criados oficialmente com o surgimento dos Institutos Federais.

Por outro lado, a transformação de Escola Agrotécnica para Instituto foi favorável em vários aspectos como: a oferta dos cursos superiores e de pós-graduação, a coordenação e expansão dos projetos de pesquisa e extensão, o aumento da visibilidade do Campus perante a sociedade local e regional, dentre outros. Nas análises realizadas que contemplaram os aspectos favoráveis e desfavoráveis da gestão em vigor no Campus Itapina, os resultados demonstraram que o modelo de gestão se encontra em plena transformação.

Ao longo deste estudo, buscamos identificar as percepções dos servidores sobre a gestão em vigor do *Campus* Itapina, bem como suas respectivas expectativas para que esta unidade acadêmica possa por meio de processos democráticos desenvolver melhores práticas para o cumprimento de sua missão institucional.

Tal missão se referencia na formação profissional, humana, cultural e social dos alunos para que tenham condições de exercitar e praticar seus direitos e deveres prosperamente em sociedade.

1 CAPÍTULO I

REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

Os alicerces teóricos para realização dessa pesquisa foram constituídos por conceitos, estudos e ideias de teóricos e pesquisadores que tem proporcionado avanços favoráveis na disseminação das técnicas e práticas de gestão democrática e participativa nas instituições de ensino existentes no cenário contemporâneo, marcadamente nas décadas a -partir de 1990. Somaram-se às bases da pesquisa os referenciais dispostos nas legislações, regulamentos e documentos relacionados à temática da investigação.

Deste modo, apresentamos na seção seguinte os principais conceitos e concepções de gestão educacional na perspectiva democrática, de modo a embasar a trajetória do estudo delimitado no campus Itapina do IFES.

CONCEITOS E CONCEPÇÕES QUE PERMEIAM A GESTÃO EDUCACIONAL

1.1 Principais aspectos dos conceitos e concepções da Gestão Escolar

É indispensável para se realizar uma gestão de uma instituição de ensino de forma eficiente que se tenha disponível: recursos humanos, estrutura física, recursos financeiros e materiais além de possuir normas aplicáveis onde haja interação e colaboração participativa de todos para o melhoramento dos processos de formação do aluno.

Ao se falar de gestão, relacionada ao ensino, se tem a ideia de gerenciamento, administração e organização de processos e recursos institucionais utilizando-se de técnicas e de modelos já empregados de sucesso para o alcance de objetivos da instituição, seja ela de qualquer natureza, obedecendo aos critérios e características de cada organização.

Diante deste contexto, será cada vez mais exigido dos responsáveis pela gestão o alcance dos objetivos e eficiência nas soluções dos problemas existentes. Por isso, se faz necessário que os gestores busquem a integração dos seus colaboradores de todas as áreas, de forma democrática e participativa, visando evitar e minimizar o surgimento de insucessos.

Entretanto, os gestores estarão frequentemente convivendo com imprevistos decorrentes de vários fatores, principalmente os relacionados à legislação, a mudança governamental, a insuficiência de orçamento, entre outros, onde será necessário promover alterações e ajustes na sua forma de atuação, independente do modelo de gestão existente. Diante deste contexto, os gestores devem estar alinhados com os integrantes de sua instituição para que as mudanças não interfiram no ambiente institucional. No cotidiano educacional atual, considerando as décadas a partir de 1990 (por exemplo), onde o sistema de ensino globalizado sofre periódicas mudanças, os gestores devem estar atentos e em harmonia com a missão, visão e valores institucionais em parceria com sua equipe assertivamente.

Para Libâneo (2001) a gestão deve ser entendida como

(...) o conjunto de todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho.

(...) Essa definição se aplica aos dirigentes escolares, mas é igualmente aplicável aos professores, seja em seu trabalho na sala de aula, seja quando são investidos de responsabilidades no âmbito da organização escolar (LIBÂNEO, 2001, p. 349).

De acordo com o autor, para existir um processo de gestão em que os trabalhos sejam realizados de forma eficiente, deve haver uma coordenação que promova a realização do trabalho em equipe onde todos possam interagir para contribuição dos objetivos definidos. Desta forma os desafios são lançados, tanto internamente quanto pela dinâmica social visando a melhoria do ambiente de trabalho, mas também como forma de incentivar a competitividade, tão natural das premissas capitalistas.

Corroborando nesta questão, Lück (2017), conceitua gestão como...

um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais.

Observamos assim que a gestão baseada na maximização dos processos sociais, já pressupõe a necessidade de participação coletiva e cooperativa de pessoas para análise e tomadas de decisão para prover ações, a partir dos objetivos institucionais, entendidas e abraçadas por todos. Neste sentido o êxito de uma gestão institucional depende da ação conjunta e construtiva de seus componentes, orientado por uma vontade coletiva e trabalhos e responsabilidades recíprocas.

Neste contexto a autora afirma ainda que:

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, compromissada com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (LUCK, 2006, p. 35-36).

Os estudos de Luck (2000) apontam para uma gestão educacional que deve estar baseada em um projeto político pedagógico que oriente para realização de ações coletivas, dinâmicas e participativas na busca de mudanças favoráveis à melhoria da qualidade, controle, transparência e eficiência dos trabalhos realizados. Ela conceitua ainda que a gestão

[...] ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisão dos agentes de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino (LÜCK, 2000, p.16).

Neste contexto apontado, Libâneo (2011) discorre que “a *gestão* é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos.” (p.320).

Continuando a análise o autor aborda que existem várias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa, co-gestão.

Nesse contexto Libâneo (2011) menciona que “é oportuno ressaltar os aspectos informais da organização escolar, introduzindo o conceito de cultura organizacional.”

Visualizando as organizações escolares como unidades sociais, onde os sujeitos envolvidos em constante diálogo participam como indivíduos ativos à procura de seus objetivos, não podemos desconsiderar a bagagem cultural que cada um desses cidadãos traz consigo. De tal modo, essa interação possibilita às pessoas envolvidas trocas de experiências em que os valores, crenças e visões de mundo podem ter influência na construção da organização escolar.

Libâneo (2011:320) define:

Cultura organizacional pode, então, ser definida como o conjunto de fatores sociais, culturais e psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e o comportamento das pessoas em particular. Isso significa que, além daquelas diretrizes, normas, procedimentos operacionais e rotinas administrativas que identificam a escola, há aspectos de natureza cultural que as diferenciam umas das outras, não sendo a maior parte deles nem claramente perceptíveis e nem explícitos. Esses aspectos têm sido denominados frequentemente de *currículo oculto*, o qual, embora recôndito, atua de forma poderosa nos modos de funcionar das escolas e na prática dos professores. Tanto isso é verdade que os mesmos professores tendem a agir de forma diferente em cada escola em que trabalham.

Especificamente no Ifes-*Campus* Itapina, nota-se que a cultura social e organizacional existente difere muito da cultura dos outros *campi* do Ifes, principalmente os da zona urbana, pois o *Campus* Itapina, além de estar situado em uma zona rural, distante dezessete quilômetros do centro da cidade, possui características de uma escola fazenda. Além disto, o *Campus* possui residências de servidores e suas famílias, alunos em regime de internato, unidades de ensino e pesquisa que dependem de manutenção e cuidado constante, fazendo com que o comportamento da comunidade acadêmica seja diferenciado.

Diante da diversidade de características dos Institutos Federais e em particular do *campus* Itapina identificamos na concepção sociocrítica (LIBÂNEO, 2011) elementos fundamentais para a gestão e funcionalidade da organização escolar. Esta por sua vez é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico nas formas democráticas de tomada de decisões.

Portanto a organização escolar não fica alheia aos acontecimentos, nesta visão os sujeitos envolvidos são participantes ativos na construção social, cada um dentro do seu segmento, porém, sendo proporcionada aos membros a oportunidade do diálogo nas ações decisórias visando o alcance dos objetivos para o bem comum.

Esta abordagem apresenta-se na escola em diferentes formas de gestão, conforme nos apresenta Libâneo (2011 p. 324-325):

A concepção *técnico-científica*, como já assinalamos, baseia-se na hierarquia de cargos e funções, nas regras e nos procedimentos administrativos, para racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. A versão mais conservadora dessa concepção é denominada de administração clássica ou burocrática. A versão mais recente é conhecida como modelo de gestão da qualidade

total, com utilização mais forte de métodos e de práticas de gestão da administração empresarial.

A concepção *autogestionária* baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão. Na organização escolar, em contraposição aos elementos *instituídos* (normas, regulamentos, procedimentos já definidos), valoriza especialmente os elementos *instituintes* (capacidade do grupo de criar, instituir, suas próprias normas e procedimentos).

A concepção *interpretativa* considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Opondo-se fortemente à concepção científico-racional, por sua rigidez normativa e por considerar as organizações como realidades objetivas, o enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais.

A concepção *democrática e participativa* baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas às decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações.

Ao observarmos as concepções apresentadas pelo autor, podemos atribuir à dinâmica que assumem no cotidiano escolar diante das exigências e direcionamentos do sistema de ensino, da própria trajetória da educação no Brasil, bem como das legislações em vigor.

A predominância de uma concepção sobre outras tende a seguir o formato empreendido pela gestão e pelo colegiado da instituição, cuja formação continuada se mostra fundamental. Deste modo, o esforço dos profissionais da educação para a compreensão de distintas formas de atuação proporciona e estimula a busca pelo aprimoramento da gestão participativa.

Com isto, supera-se os entraves presentes na concepção técnico-científica que tende a valorizar os aspectos conservadores e burocráticos na educação.

Para ampliar o entendimento sobre os elementos que cercam cada uma das quatro concepções apresentadas segue o quadro 1- ilustrativo, elencando as principais características:

Quadro 1 - Concepções de organização e gestão escolar

Concepções de organização e gestão escolar	
Técnico-científica	<ul style="list-style-type: none">* Prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando a divisão técnica do trabalho escolar.* Poder centralizado no diretor, destacando-se a relação de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros.* Ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), descuidando-se, às vezes, dos objetivos específicos da instituição escolar.* Comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras.* Mais ênfase nas tarefas do que nas pessoas.
Autogestionária	<ul style="list-style-type: none">* Vínculo das formas de gestão interna com as formas de autogestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político).* Decisões coletivas (assembleias, reuniões), eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e de poder.* Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e de alternância no exercício de funções.* Recusa as normas e a sistema de controles, acentuando a responsabilidade coletiva.* Crença no poder instituinte da instituição e recusa de todo poder instituído. O caráter instituinte dá-se pela prática da participação e da autogestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído.* Ênfase nas inter-relações, mais do que nas tarefas.
Interpretativa	<p>A escola é uma realidade social subjetiva construída, não dada nem objetiva.</p> <ul style="list-style-type: none">* Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora”, com valores e práticas compartilhadas.* A ação organizadora valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano e preterindo o caráter formal, estrutural, normativo.
Democrática e participativa	<ul style="list-style-type: none">* Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola.* Articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.* Qualificação e competência profissional.* Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais.* Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões.

Fonte: Libâneo (2011, p. 449)

As especificidades das concepções auxiliam a análise das práticas cotidianas das instituições de ensino, pois as ações dos profissionais podem refletir suas formações acadêmicas e a cultura institucional instituída ao longo do tempo.

Para apoiar esta pesquisa optamos pela concepção democrática e participativa por elencar os aspectos fundamentais que podem auxiliar no diálogo, no respeito à diversidade e na ampla participação da comunidade escolar e acadêmica.

Na próxima seção, discorreremos sobre as principais características inerentes à gestão educacional democrática e seus efeitos na educação.

1.2 Gestão Educacional Democrática e Participativa

De acordo com Libâneo, 2013, o modelo de Gestão Democrática e Participativa é a que mais possibilita o alcance de objetivos comuns assumido por todos em uma instituição de ensino, pois esse modelo tem como base “a relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe”, que participam das tomadas de decisão de forma coletiva com o compromisso de realizar cada um o seu papel tanto como coordenador, operário ou avaliador das ações e decisões deliberadas.

Esse modelo de gestão, apesar de existirem outros modelos, é o que deve ser adotado por todas as instituições de ensino conforme determina a Constituição Brasileira, em seu artigo 205 e 206, inciso VI que garante a educação como direito social de todos os cidadãos brasileiros e estabelece que o ensino seja ministrado pelo princípio da gestão democrática, o que proporcionará, em conjunto com os demais princípios, a melhoria da qualidade do ensino para todos.

Partindo desse princípio e para atender as diretrizes e programas de ensino do Ministério da Educação, órgão superior aos quais os Institutos Federais estão subordinados se faz necessária uma gestão educacional no *Campus* Itapina que promova uma formação com ações educativas de qualidade e de forma democrática e participativa permitindo que a comunidade escolar tenha condições de contribuir com sugestões e críticas construtivas para melhoria do ensino, assim como, atender as demandas sociais que lhes são exigidas através de cumprimento das suas finalidades institucionais.

Apoiado nestes pilares, o Plano Pedagógico Institucional-PPI que faz parte do PDI 2014-2019 do Ifes, evidencia a gestão democrática como um princípio a ser seguido em todo Instituto, não só por opção, mais pela obediência legal explícita na Lei 9.394/96 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e que também determina a gestão democrática como princípio a ser implantado nas instituições de ensino pelos benefícios que suas características trazem para a melhoria da qualidade da formação do aluno. Segundo a referida lei, a gestão democrática promove a integração da educação com a nova organização social, não deixando dúvidas de que as instituições educacionais devam aproximar-se da comunidade, fazendo parte dela e fazendo com que ela também participe de forma ativa de seus processos.

Conforme descrito no PPI, a gestão democrática está associada à democracia participativa, onde a autonomia e a participação estabelecem abertura de novas arenas públicas de decisão, que conferem a cada instituição de ensino sua singularidade, sua identidade própria, tendo a qualidade do ensino como ponto central de qualquer proposta para as instituições de ensino. Destaca também que a participação e a autonomia devem ocorrer nos Campi de forma transparente e com respeito à diversidade, o pluralismo e os valores éticos no exercício da construção da autonomia em todo Instituto.

Sobre esse tema Lück (2000) examina discussões importantes acerca dos atuais problemas enfrentados na gestão escolar, diante do surgimento crescente dessas demandas enfrentadas, considerando uma sociedade em constante transformação que busca a cada dia a

democratização. Ela procura oferecer o entendimento sobre a transformação dos conceitos de escola e o compromisso e responsabilidade relacionados à gestão, a formação de seus gestores, os limites da direção diante do modelo estático da escola; a mudança do modelo estático para um padrão ativo e democrático de gestão, considerando a descentralização e a participação para a estruturação de sua autonomia.

Ainda, para Lück (2000, p. 13), o modelo estático de escola e de sua direção apresenta limitações de atuação, a partir da tutelação do diretor, aos seus órgãos centrais:

Até bem pouco tempo, o modelo de direção da escola, que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento do ensino, para determinar os seus destinos e, em consequência, desresponsabilizado dos resultados e de suas ações e respectivos resultados.

O que a autora descreve, é que um novo padrão de gestão está em construção, onde o gestor possui autonomia, voz e decisões próprias, porém com responsabilidade e de forma com que suas ações sejam discutidas e definidas junto com a comunidade escolar é o que o ajudaria no alcance de melhores resultados.

A gestão com a participação de toda a comunidade – gestores, professores, técnico administrativos e alunos - segundo Lück et al. (2001) permite um mecanismo relevante do envolvimento de todos na busca da decisão mais adequada para uma determinada situação.

É claro que o ambiente, as pessoas e as organizações em sua volta irão influenciar na gestão educacional, como é a realidade dos Institutos Federais que possuem vários *campi* em cidades, regiões e culturas diferentes. Nesses casos, além de observar as ações exigidas legalmente devem ser desenvolvidas ações de integração com toda comunidade visando seu fortalecimento,

Já para Libâneo, nossa sociedade ao compreender a escola e as instituições de ensino como ambientes democráticos terá que definir regras rígidas que garantam a efetivação dialógica, integrada e crítica desses vínculos sociais. Dentro deste panorama a gestão escolar deve ser exercida de forma participativa e dinâmica. Para que isto ocorra, todos os agentes sociais que integram os ambientes escolares devem estar envolvidos no processo educacional, considerando a realidade social e cultural das comunidades onde as escolas estão presentes, assim como, as experiências concretas vividas pela comunidade acadêmica.

Ainda segundo o autor, com o surgimento da sociedade da informação, muitos gestores buscam adotar sistemas gerenciais utilizados em empresas na expectativa de melhorar o controle e desempenho de suas escolas, porém, esses modelos remetem na maioria das vezes para uma gestão centralizadora, autocrática e de cunho tecnicista. Por isso, é preciso estar atento para que o ambiente escolar não se transforme em uma empresa que só vise o objetivo finalístico e esqueça o seu papel perante a sociedade de ser um espaço vivo, crítico e criativo, onde seu projeto político pedagógico, a gestão e as ações no âmbito do ensino, pesquisa e das ações na comunidade devem produzir teorias e práticas relacionadas a seu panorama sócio-político-econômico e cultural, de forma que as relações sociais busquem a superação e a ruptura de conteúdos prontos e acabados.

Neste contexto, a gestão educacional não pode ser vista como modelo estático e burocrático a ser seguido. Ao contrário, deve ser um processo dinâmico, refletir uma “práxis” e uma construção coletiva, onde todos seus atores sociais participem de forma democrática e igualitária. Assim, os métodos de trabalho em grupo, as assembleias, os conselhos e colegiados participativos devem estar em interação com o contexto educacional.

Afirma ainda que devem ser considerados no processo de gestão os possíveis impactos das políticas governamentais educacionais para que se tenham ações que contribuam para que a efetividades e a forma plena da educação não seja comprometida.

A busca por uma educação de qualidade, com prioridade da teoria, tem intelectualizado o trabalho e generalizado o conhecimento, sendo inquestionável que as transformações globais e a revolução tecnológica sejam os agentes responsáveis por este fato. Para a sociedade é indispensável a universalização do ensino com foco na melhoria da qualidade, melhor preparação tecnológica, aumento do nível de escolaridade, entre outros, principalmente quando queremos garantir o mínimo de igualdades diante das oportunidades. Dentro dessa ótica os impactos gerados na educação pela revolução tecnológica necessitam ser absorvidos, para que se criem expectativas democráticas na construção de uma sociedade igualitária. Isso não significa que os sujeitos perderão suas singularidades, assim afirma Libâneo (2011).

Ele discorre ainda que:

A escola atua, assim, no aperfeiçoamento da ordem social vigente (o sistema capitalista), articulando-se diretamente com o sistema produtivo, para tanto, emprega a ciência da mudança de comportamento, ou seja, a tecnologia comportamental. Seu interesse imediato é o de produzir indivíduos “competentes” para o mercado de trabalho, transmitindo, eficientemente, informações precisas, objetivas e rápidas. A pesquisa científica, à tecnologia educacional, a análise experimental do comportamento garante a objetividade da prática escolar, uma vez que os objetivos instrucionais (conteúdos) resultam da aplicação de leis naturais que independem dos que a conhecem ou executam. (LIBÂNEO, 2000, p.16).

Sobre democratizar a sociedade, ao enfatizar a necessidade de as formas democráticas ocuparem espaços onde elas ainda não se fazem presentes na sociedade:

Bobbio refere-se a uma “verdadeira reviravolta no desenvolvimento das instituições democráticas” que ele resume como sendo: “da democratização do estado à democratização da sociedade.” Essa democratização significa que a frágil democracia política, fundamentada na escolha periódica de representantes, por meios de eleições, para os cargos executivos e parlamentares deve ser ampliada e aprofundada na disseminação de formas de participação dos cidadãos no maior número possível de instâncias do corpo social. (BOBBIO, 1989, p. 55)

O autor chama a atenção para a fragilidade do nosso sistema político, pelo fato do estado democrático ser creditado ao processo eleitoral, onde escolhemos nossos representantes, tanto no executivo quanto no legislativo. Não nega a relevância dessa representatividade, destaca a importância de encontrar meios que conduzam o estado a desenvolver ações que vão ao encontro dos anseios dos cidadãos, e que os mesmos sejam compreendidos como livres, que decidiram viver numa sociedade respeitando as normas por ela delimitadas e acatadas.

Sobre esse assunto, Paro (2002. p. 11) *faz a seguinte reflexão:*

“Partindo de um conceito amplo de política—que transcende a mera luta pelo poder e se identifica com a prática humano-social com propósito de tornar possível a convivência entre grupos e pessoas - o artigo elabora um conceito também amplo de democracia que, não se restringindo à sua conotação apenas parlamentar ou eleitoral, é entendida como prática social pela qual se constrói a convivência pacífica e livre entre indivíduos e grupos que se afirmam como sujeitos históricos. ” (PARO, 2002. p 11)

Segundo os estudos de Paro (2002), trata-se de usar a própria educação como instrumento de ação política. Portanto, os educadores devem sempre que possível, estimular, provocar e mediar esta discussão no espaço educativo. Portanto:

“Em se tratando de relações sociais, não é possível alcançar fins promotores da democracia e da afirmação de sujeitos históricos a partir da utilização de meios que não sejam democráticos. No caso da escola, se estamos preocupados com fins educativos, ou seja, de constituição de sujeitos históricos, a forma de atingi-los deve ser, necessariamente, consonante com esses fins, o que exige uma administração escolar democrática.” (PARO, 2002, p. 17)

Assim, o educador poderia explorar mais a relação professor/aluno, promovendo uma educação emancipadora, indo além dos conteúdos tornando-os cidadãos conscientes dos seus direitos e deveres nas relações sócias.

Para Bordenave (1994), compreender o que é participação talvez seja mais fácil entendermos o seu contrário, que é a não participação, ou seja, o estar na marginalidade. Marginalidade significa ficar de fora de alguma coisa, às margens de um processo sem nele intervir. O autor evidencia a preocupação na ausência dos indivíduos nos processos de tomada de decisões de ações desencadeadas pelo poder público, onde o cidadão deixa de exercer seu papel crítico de sujeito ativo dos processos de transformação das instituições.

Assim ele descreve:

Que o interesse por participar tem se generalizado nos últimos anos, no Brasil e no mundo todo, não resta a menor dúvida. Aqui e acolá surgem associações as mais diversas: amigos de bairro, movimentos ecológicos, associações de moradores, comunidades eclesiais de base, e outras.

É como se a civilização moderna, com seus enormes complexos industriais e empresariais e com seus meios eletrônicos de comunicação massiva, tivesse levado os homens primeiro a individualismo massificador e atomizador e, mais tarde, como reação defensiva frente à alienação crescente, os levasse cada vez mais à participação coletiva. BORDENAVE (1994, p. 7)

Segundo Bordenave (1994, p. 22) no contexto da gestão, a participação está disposta em três dimensões: Fazer parte, tomar parte e ter parte. “A palavra participação vem da palavra parte”. Ninguém nasce sabendo participar, porém está na essência natural e social do ser humano a necessidade de participar e isso requer aperfeiçoamento. Para Bordenave (1994) a participação pode ser provocada e organizada sem se configurar manipulação, mas que para isso ocorra é preciso que sejam criados canais de comunicação que possam respeitar as diferenças individuais de todos envolvidos.

O Ifes em seu Projeto Pedagógico Institucional-PPI, descreve que devido possuir como característica uma estrutura *multicampi* necessita estabelecer ferramentas de gestão que garantam a autonomia dos *campi* e, ao mesmo tempo, fortaleçam o caráter sistêmico do Instituto.

Neste sentido cada *campus*, por possuir municípios e comunidades diferenciadas, necessita exercer sua autonomia verdadeira no processo de tomada de decisões de forma democrática e participativa ao desenvolver seu papel regional e estatutário além de encaminhar as demandas necessárias para instâncias superiores do Instituto no respeito as suas peculiaridades e hierarquia organizacional.

Para que isso ocorra é imprescindível, ainda, que se promova o espaço de discussão e de preparação da comunidade acadêmica para tomar decisões coletivas, contribuindo com o

crescimento e aperfeiçoamento de todos com a formação dos sujeitos e qualificação das decisões e ações.

1.3 Principais características da gestão escolar democrática e participativa

Baseados nos princípios e conceitos anteriores, toda instituição de ensino para atingir seus objetivos, sejam eles pedagógicos ou sociopolíticos, tem que possuir de forma estruturada e organizada setores onde se faz necessário um esforço humano mútuo além dos recursos materiais e financeiros coordenados e organizados de forma coletiva e racional onde todos tenham consciência que toda mudança de comportamento ou processual pode interferir nos resultados a serem alcançados.

Para Libâneo para o alcance dos melhores resultados é preciso que a gestão escolar adote alguns princípios básicos que devem ser aplicados de acordo com a realidade de cada escola.

São propostos os seguintes princípios da concepção de gestão democrática e participativa: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns. LIBÂNEO. (2011, p. 456).

Neste contexto o PPI do Ifes descreve que para garantir uma gestão pautada em democracia, inclusão e indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, as ações do Ifes se nortearão com base nos seguintes princípios:

- respeito às leis e normas que regem a educação e a instituição, promovendo, sempre que necessário, as devidas intervenções para que sejam revisadas;
- garantia do cumprimento dos direitos e deveres de todos os integrantes da comunidade acadêmica, bem como as atribuições dos diversos profissionais e seus respectivos setores;
- ensino como atividade principal do Ifes, em torno da qual se organizam a pesquisa, a extensão e a gestão dos campi;
- zelo quanto à identidade de Instituição de Educação Profissional, Científica e Tecnológica;
- respeito à pluralidade de ideias;
- integração, solidariedade e compartilhamento de conhecimentos e boas práticas na comunidade acadêmica;
- promoção de políticas inclusivas, que possibilitem o acesso, a permanência e o êxito da diversidade de sujeitos que compõem a sociedade, incluindo aí estudantes com necessidades educacionais especiais e estudantes jovens e adultos;
- incorporação dos avanços tecnológicos e estabelecimento das condições necessárias para que as atividades de ensino, pesquisa e extensão nos diversos campi e na Reitoria sejam realizadas de forma integrada e em rede;
- ter como meta principal a formação humana, para a qual devem ser direcionadas todas as demais ações, inclusive a formação para o mundo do trabalho.

1.4 A importância da Autoavaliação Institucional como subsídio para gestão democrática e participativa

Com a equiparação às universidades, a partir da Lei 11.892/2008 (Brasil, 2008), os Institutos Federais, iniciaram seus processos regulamentares de avaliação interna e externa com base no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAIS. Essa avaliação tem demonstrado ser um importante instrumento para a gestão do *Campus* Itapina. Através dela está sendo possível verificar um diagnóstico educacional e institucional tanto pelo olhar externo, realizado pelos avaliadores do MEC, quanto interno, através da autoavaliação realizada pelos servidores e alunos do *Campus*, pois abrange todos os aspectos da Instituição.

A Autoavaliação objetiva contribuir para o controle e acompanhamento das atividades da gestão, ensino, pesquisa e extensão e ocorre em todos os Campis do Ifes, com vistas a garantir espaço para críticas e ao contraditório com oferta de subsídios para tomada de decisão dos gestores no redirecionamento das ações, otimização dos processos e a excelência dos resultados, além de incentivar a formação de uma cultura avaliativa.

No exercício de 2018 foi divulgado pela Comissão Setorial de Avaliação Institucional – CSA, o relatório dos processos de Autoavaliação dos últimos três anos, ou seja, de 2015 a 2017 e utilizamos os resultados desse relatório para fornecer dados para subsidiar nossa pesquisa, principalmente nos questionários.

Nesse foco da autoavaliação, consideramos alguns teóricos que já descreveram e pesquisam acerca dos conceitos e as práticas da avaliação e autoavaliação institucional.

Segundo Belloni; Magalhães; Souza (2000, p.14-15), denomina-se avaliação informal a prática de avaliação está sempre presente no dia a dia do homem, como método de julgar o que foi realizado, como erros e acertos, com proposições de possíveis formas de aperfeiçoar a gestão.

Assim, a avaliação formativa, educativa e sistemática, para os autores, é aquela que possui características aplicáveis no âmbito institucional, bem como em ações de abrangência social e por isso implicam em avaliar criticamente as dimensões avaliadas de forma participativa e democrática.

Dessa forma, a fim de atingir os objetivos e necessidades do processo educacional, a avaliação surge como ferramenta de primordial importância para gestão democrática e participativa, pois permite a apresentação clara das hierarquias, da organização e dos métodos pedagógicos, administrativos e operacionais da instituição de ensino. Para que isso ocorra, ela deve ser construída de modo coletivo onde todos os envolvidos possam contribuir com suas experiências e necessidades desde o planejamento até o alcance das metas necessárias para garantir a melhoria da qualidade de ensino que é o objetivo central a ser alcançado.

2 CAPÍTULO II

METODOLOGIA DA PESQUISA

Considerando que o sucesso da pesquisa depende da escolha dos métodos mais adequados ao tema proposto, descrevemos a seguir as metodologias que foram utilizadas nessa pesquisa, com seus conceitos básicos e as justificativas para sua escolha durante toda sua ocorrência.

2.1 Justificativa

Com advento da Lei 11.892 de 29/12/2008, que transformou a Escola Agrotécnica Federal de Colatina em um dos *Campi* do Instituto Federal do Espírito Santo-Ifes, denominado *Campus* Itapina, muitas coisas relacionadas à gestão mudaram nos últimos 10 anos, comparados ao que existiam anteriormente. Apesar de possuímos praticamente a mesma infraestrutura, de lá para cá foram ocorrendo várias transformações que ainda necessitam de mudanças e adequações que demandarão muito esforço para os gestores e demais membros da comunidade escolar. As mudanças mais impactantes que ocorreram com o advento do Instituto nesse período foram: a elevação do número de alunos; o aumento da oferta de cursos em nível técnico, superior e pós-graduação; aumento do quantitativo de docentes; ampliação do horário de funcionamento do *Campus* para diurno e noturno; aumento das despesas de custeio, entre outras.

No decorrer de todas essas mudanças muitos problemas surgiram para os gestores do *Campus* e surgem hoje, considerando o ano de 2020, tanto na dimensão pedagógica, quanto na dimensão administrativa. Visando a melhoria da gestão, foi apresentada aos servidores do *Campus*, pelo atual diretor geral, no exercício de 2018, uma proposta de Implantação do Modelo de Gestão Participativa do *Campus* Itapina, com a intenção de alinhar e padronizar os processos e procedimentos no âmbito do *Campus*, além de promover o equilíbrio no alcance da solução das demandas de todos os setores, disseminação de uma cultura mais democrática para aproveitamento de todo o potencial dos servidores e alunos e diminuição de conflitos através da cooperação mútua que satisfaça a todos.

Diante desse cenário, a criação da proposta do projeto de pesquisa que resultou nesta dissertação de mestrado acadêmico em Educação Agrícola teve o propósito de contribuir com a geração de conhecimento. Os resultados da investigação reforçam a importância da participação do coletivo de servidores na gestão do *Campus*, além de possibilitar a identificação e análise dos principais problemas que de alguma forma interferem para o alcance dos objetivos institucionais e de propostas de práticas de gestão democráticas.

A realização dessa pesquisa também se faz importante neste momento, pois através dela poderemos tentar responder ou facilitar as respostas de muitos questionamentos relacionados aos problemas existentes no *Campus* como planejamento e definição de prioridades dentre outros.

De um total de 175 servidores do campus, atendendo aos critérios da pesquisa, esses questionários foram disponibilizados para 102 servidores do *Campus*, obtendo o retorno de 59 informantes. O propósito foi identificar possíveis respostas às indagações da pesquisa.

Ao iniciarmos a pesquisa, levantamos dados e informações que subsidiaram a produção de conhecimento nessa área específica. Para tanto utilizamos, além de um levantamento bibliográfico sobre o tema, realizamos consultas em sites institucionais, livros, artigos científicos, dissertações e teses de instituições de ensino públicas e privadas.

Acrescenta-se ainda a pesquisa documental, via fontes diversificadas, tais como o PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, o Planejamento Estratégico, O Relatório de Autoavaliação Institucional e demais documentos pertencentes ao Ifes. Através de um estudo prévio, observamos que o tema, Gestão Democrática, é objeto de estudo no âmbito Educacional, mas no que se referem aos Institutos Federais de Educação do Brasil, que foram recentemente criados as pesquisas ainda são incipientes. Os resultados deste estudo poderão contribuir com a produção de conhecimentos relacionados à Gestão Democrática e Participativa.

2.2 Objetivos da Pesquisa

2.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar as concepções de gestão do IFES-Campus Itapina e identificar ideias e ações que se aproximam da gestão democrática e participativa.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Conceituar gestão educacional, concepções e referenciais teórico-metodológicos, com ênfase na gestão democrática e participativa.
- Analisar a partir de uma análise documental as características e práticas de gestão educacional existente no IFES-*Campus* Itapina.
- Caracterizar as concepções teórico-metodológicas da gestão educacional no IFES-*Campus* Itapina.
- Identificar os principais fatores propulsores e as ações que se aproximam da concepção de gestão democrática e participativa no Campus Itapina por meio da análise da percepção de seus servidores

2.3 Classificação e Natureza da Pesquisa

Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo e abordagem quali-quantitativa. O caráter descritivo da pesquisa visou o registro, a análise, a classificação e a interpretação dos fatos sem a interferência do pesquisador (Gil, 2008).

Conforme a classificação análoga à de Castro (1976), Lakatos & Marconi (2001) consideram que existem, fundamentadas, três tipos de pesquisa, cujas finalidades são distintas: pesquisa exploratória, descritiva e experimental.

Contudo, apesar dos três tipos básicos de pesquisa possuírem nomes diferentes, conforme os autores, elas conduzem para os mesmos objetivos finalísticos.

Para esta pesquisa, utilizamos o tipo descritivo, pois segundo Gil (1999) as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Sendo assim, buscamos junto ao Ifes- *Campus* Itapina descrever suas características, tanto físicas quanto de gestão com abrangência nas concepções e opiniões de seus servidores acerca das características da gestão praticada no *Campus*.

Segundo Triviños (1987, p. 110), “o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”, de modo que o estudo descritivo é utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura.

Quanto à natureza, optamos pelo tipo da pesquisa quali-quantitativa, porque a mesma visa trabalhar em busca da extração dos pensamentos, percepções, interpretações e

conhecimentos dos servidores do *Campus* Itapina sobre o tema proposto e ao mesmo tempo demonstrar de forma quantitativa os números, percentuais e gráficos.

Para Gil (1999), o uso da abordagem qualitativa promove o estudo minucioso da investigação das questões vinculadas ao objeto em estudo e seus relacionamentos, por meio do expressivo contato direto do pesquisador com o fenômeno estudado na busca do que era comum, mais com a percepção para novas descobertas de conceitos e pensamentos individuais com significados múltiplos.

Através de um intensivo trabalho de campo utilizamos o ambiente natural do Ifes-*Campus* Itapina como fonte direta de dados propondo um contato direto com o ambiente de trabalho e de seus servidores.

Os dados coletados foram predominantemente descritivos e o material adquirido nessa pesquisa é composto de percepções, opiniões e sugestões de servidores, documentos e livros.

A abordagem qualitativa para realização desta pesquisa e pela característica de suas questões específicas e particulares do Ifes-*Campus* Itapina, caracterizou-se, também como um estudo de caso, visto ser um estudo delimitado e singular, apesar de poder se assemelhar a outros dentro do âmbito da rede federal de ensino de situações e características idênticas, pois de acordo com Minayo (1998), os estudos qualitativos respondem a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser apenas quantificado.

2.4 Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no Instituto Federal do Espírito Santo- *Campus* Itapina, que fica localizado na Zona Rural, distrito de Itapina, a 17 km do Centro do município de Colatina-ES. Por se tratar de um *Campus* Agrícola, o mesmo possui dentro da sua estrutura institucional, uma fazenda composta de setores e coordenadorias agropecuárias e zootécnicas dentro de uma área de extensão de 3.155.025 m² com 74.507 m² de área construída, conforme consta no Sistema de Gerenciamento dos Imóveis de Uso Especial da União - SPIUnet.

2.5 Público Alvo-

Por ter sido uma pesquisa cujo tema está relacionado diretamente à gestão do *Campus* Itapina do IFES, o público alvo dessa pesquisa foram os servidores gestores ocupantes de função gratificada e cargo de direção e os servidores técnicos administrativos com formação mínima de graduação do *Campus* Itapina. Os ocupantes de função gratificada-FG e cargos de direção-CD podem ser tanto docentes quanto técnicos administrativos e são escolhidos pelo Diretor Geral a seu livre critério e podem ser alterados a qualquer tempo.

A razão que nos motivou a escolha dos participantes foi tentar alcançar a maioria dos que vivenciam e participam diretamente ou indiretamente na gestão cotidiana do *Campus* independente do cargo ou função que ocupam e executam.

Os dados dos questionários foram apurados no período de 24/09/2019 a 11/11/2019. O público representativo dos servidores convidados a responderem a pesquisa foi de 102 servidores. Desse total, obtivemos retorno de 59 respostas que correspondeu a 57,8% do total do público alvo, com participação de 12 docentes e 47 técnicos administrativos, dentre os quais 38 recebem ou já receberam função gratificada ou cargo de direção no *Campus* Itapina e 21 que nunca receberam pelas respostas apresentadas.

2.6 Instrumentos de Coleta de dados

A fim de obtermos conhecimentos suficientes para desenvolvimento deste estudo de caso, utilizamos os procedimentos metodológicos de análise documental e teórica, questionário eletrônico com questões de múltipla escolha fechadas e questões abertas e as técnicas de análises e reflexões sobre os dados coletados em busca dos objetivos propostos.

De acordo com Michel (2009) coletar dados é observar a vida real e os procedimentos “são instrumentos utilizados para coletar dados e informações, visando à análise e à explicação de aspectos teóricos estudados. [...] essenciais para a fidelidade, qualidade e completude da pesquisa” (p. 64).

2.6.1 Análise Bibliográfica e Documental

Como parte comum de pesquisas exploratórias, realizamos inicialmente as pesquisas bibliográficas e documentais como procedimento de coleta de dados que nos forneceu o suporte teórico para elaboração e definição do problema na busca de melhores soluções.

Primeiramente com uma pesquisa bibliográfica, analisamos os pressupostos teóricos e conceituais essenciais de gestão educacional e gestão democrática e participativa, através de livros e artigos científicos de autores e pesquisadores ao longo do tempo, conforme descrito no Capítulo I, para obtermos maiores informações e dados que serviram de suporte para o desenvolvimento do tema proposto.

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica,

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...].

Portanto, todo trabalho ou pesquisa científica deve ter o apoio e a base na pesquisa bibliográfica, para que não se perca tempo com um problema que já exista solução plausível e possa chegar a conclusões inovadoras (LAKATOS & MARCONI 2001).

A pesquisa documental como a bibliográfica esteve em concomitância na realização dessa pesquisa, pois segundo Gil (1999), uma é semelhante a outra e a diferença essencial entre ambas está na natureza das suas fontes: enquanto, a pesquisa bibliográfica tem seu foco fundamental nas contribuições de diversos autores, a documental refere-se a materiais que não tiveram ainda um tratamento analítico, podendo ser trabalhados de acordo com os objetivos da pesquisa.

A análise documental foi uma das fontes principais e indispensáveis dessa pesquisa, pois segundo Guba e Lincoln (1981) uma das principais vantagens do uso dos documentos é a sua persistência ao longo do tempo, possibilitando consultá-los várias vezes e em diferentes estudos, o que propicia mais estabilidade e validade dos resultados obtidos.

Outra vantagem do uso da pesquisa documental foi o seu baixo custo devido aos documentos, em sua maioria, estarem disponíveis na internet e nos setores os quais estamos presentes no nosso dia a dia, o que lhe nos permitiu maior facilidade na obtenção e execução das nossas análises.

A análise documental foi feita a partir dos documentos que tratam da gestão, da estrutura organizacional, dos cursos e de recursos humanos existentes no Instituto Federal do Espírito Santo, com foco principal no *Campus* Itapina, assim como as normas de funcionamento dos seus setores e suas finalidades, que serviram de subsídio para elaboração e

aplicação dos questionários e análise dos resultados. Dentre eles podemos citar a Lei de criação dos Institutos, o Estatuto e o Regimento do Ifes e do *Campus* Itapina, o Organograma do *Campus*, o PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, o Planejamento Estratégico, os Relatórios de Autoavaliação, Relatórios de Gestão, atas de reuniões dos Conselhos de Gestão, entre outros.

2.6.2 Questionários

Os questionários foram aplicados com intuito de produzir dados que foram utilizados para conhecer e analisar a gestão existente no *Campus* Itapina, a partir da realidade e concepções dos servidores que a vivenciam.

No caso desta pesquisa, fizemos a formulação das questões a partir do conhecimento do seu referencial teórico e enviamos por meio de convites via e-mail individual institucional, aos servidores escolhidos como público alvo. No corpo do e-mail realizamos a apresentação da pesquisa com todas as suas características e finalidades, com as informações constantes do Termo de Consentimento Livre Esclarecido-TCLE, a identificação dos responsáveis pela pesquisa, local de realização e a indicação do link de endereço para resposta do questionário. As questões do questionário eletrônico foram de múltipla escolha fechadas e questões abertas.

Os questionários preenchidos foram criados através do *Google* que possui uma ferramenta gratuita e de simples acesso, que nos permitiu a construção de um questionário com possibilidade de acesso em qualquer lugar. Deste modo, permitiu-nos captar os dados da pesquisa e transformá-los em planilhas eletrônicas e gráficos para a facilitação da análise. Este aplicativo coletou os dados através dos *Formulários Google Docs*, que possibilitou a geração dos dados em planilhas, que por sua vez foram armazenadas e enviadas por e-mail, para cada informante, através de um endereço eletrônico¹.

Encaminhamos 102 e-mails com o convite para responder o questionário da pesquisa, dos quais 59 deles foram respondidos pelos servidores que após serem coletados, foram analisados conforme disposto no Capítulo V.

Cabe ressaltar que na coleta de dados não houve a identificação dos informantes.

Segundo Cervo & Bervian (2002, p.48) o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche” onde através de perguntas abertas e/ou fechadas nos possibilitam obter respostas mais ricas e variadas com as questões abertas e mais facilidade na tabulação e análise de dados nas questões fechadas.

Da mesma forma, Marconi & Lakatos (1996, p.88) entendem que as vantagens do questionário é que ele permite alcançar um maior número de pessoas, é mais econômico; e possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, devido a padronização das questões e facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas.

Diante disso, optamos pela utilização do questionário, apesar de sabermos que o mesmo pode, em virtude do tema, também pode deixar alguns informantes incomodados pela imposição de respostas predeterminadas o que dificultaria o retorno de respostas (LAVILLE & DIONNE, 1999, MALHOTRA, 2001).

Desse modo, realizamos a etapa de coleta de informações nos meses de setembro a novembro de 2019, através de convites enviados aos servidores gestores ocupantes de função gratificada e cargo de direção e os servidores técnicos administrativos com formação mínima de graduação do *Campus* Itapina. As questões abrangeram os aspectos pessoais como: formação profissional, tempo de trabalho na educação, tempo de trabalho no *Campus*, cargo e função desempenhada; e os aspectos relacionados às práticas de gestão aplicadas no *Campus* com foco na gestão democrática e participativa, tais como: planejamento participativo, inter-

¹ <https://docs.google.com/form>

relacionamento pessoal e entre os setores, participação dos servidores em colegiados e nas tomadas de decisão, entre outras, relacionadas à gestão democrática e participativa.

Por ser um dos gestores do *Campus* de longa data, não optamos pelo método de obtenção de dados através de entrevista, por entendermos que poderia haver interferência nas opiniões e respostas entre os participantes, devido ao nosso relacionamento pessoal com os mesmos.

Enviamos os convites com o questionário para os seguintes gestores do Campus Itapina:

Diretor Geral; Chefe de Gabinete; Diretor de Ensino; Diretor de Administração e Planejamento; Diretor de Pesquisa, Extensão e Pós-graduação; Coordenador Geral de Ensino; Coordenador Geral de Assistência a Comunidade; Coordenador Geral de Administração, Orçamento e Finanças; Coordenador Geral de Gestão de Campo; Coordenador Geral de Gestão de Pessoas; e os Coordenadores de Comunicação Social e Eventos; Seleção e Desenvolvimento de Pessoas; Cadastro e Benefícios de Pessoas; Pagamento de Pessoas; Tecnologia da Informação; Protocolo e Arquivos; Execução Orçamentária e Financeira; Contabilidade; Gestão de Contratos; Licitações e Compras; Serviços Auxiliares e Transportes; Engenharia e Manutenção; Obras e Manutenção; Materiais e Suprimentos; Patrimônio; Mecanização Rural; Aquicultura; Cooperativa; Agricultura; Laticínios; Vegetais; Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Específicas; Núcleo de Estudos Afro-brasileiros; Núcleo de Apoio; Planejamento Acadêmico; Formação Geral; Curso; Gestão Pedagógica; Registros Acadêmicos; Apoio ao Ensino; Biblioteca; Recursos Didáticos; Atendimento Multidisciplinar; Alimentação e Nutrição; Internato; Ambulatorial; Polo/Núcleo de Educação Ambiental; Núcleo de Serviços Tecnológicos.

Visando estreitar a abrangência da pesquisa, escolhemos dar maior ênfase nos desafios relacionados à infraestrutura e recursos humanos do *Campus* na concepção de seus gestores porque ao nosso entender, é onde estão concentrados os principais problemas relacionados ao funcionamento, tanto no ponto de vista quantitativo quanto qualitativo e de alocação, conforme consta no PDI do Instituto.

2.6.3 Ética na Pesquisa

A pesquisa obedeceu às normas estabelecidas na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016) que faz referências às diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. Sendo assim, antes de encaminhar os questionários para os servidores, nós submetemos a pesquisa ao Conselho de Ética de Pesquisa-CEP do Ifes, através da Plataforma Brasil, que aprovou a pesquisa com a emissão do Parecer Consubstanciado do CEP/Ifes nº 3.534.812/2019 (Anexo A) emitido em 27 de agosto de 2019.

Após a aprovação pelo CEP, os servidores participantes da pesquisa foram convidados e informados previamente por e-mail de todos os detalhes da pesquisa inclusive do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) que fez parte do corpo do e-mail, que dava a oportunidade do servidor seguir ou não para o link do questionário eletrônico na página do google docs.

2.7 Análise dos dados coletados

Após os dados terem sido coletados, organizados, transcritos em planilhas e convertidos em gráficos, nós analisamos os mesmos segundo os conceitos dos teóricos que serviram de base da pesquisa, correlacionando-os com a pesquisa documental e as respostas

dos questionários advindos dos servidores participantes, conforme descritas no Capítulo V, afim de permitir e avaliar o alcance dos objetivos propostos.

3 CAPÍTULO III

CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Os Institutos Federais, conforme sua lei de criação nº 11.892/08 em seu artigo 2º, “são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas”.

3.1 Caracterização do Instituto Federal do Espírito Santo

Dos 38 institutos federais criados no país, o Instituto Federal do Espírito Santo-Ifes, foi formado inicialmente pelas autarquias: CEFETs, Escola Agrotécnica Federal de Alegre, Escola Agrotécnica Federal de Colatina e Escola Agrotécnica Federal de Santa Teresa. Dessa forma, as Unidades de Ensino do CEFETs (Vitória, Colatina, Serra, Cachoeiro de Itapemirim, São Mateus, Cariacica, Aracruz, Linhares e Nova Venécia) e as Escolas Agrotécnicas foram a partir de dezembro de 2008, transformados em “*campi*” do Instituto e hoje, além desses, foram criados os de Barra de São Francisco, Guarapari, Ibatiba, Piúma, Venda Nova do Imigrante, Vila Velha, Centro-Serrano, Montanha, *Campus* Avançado de Viana, Centro de Formação e de Educação a Distância - Cefor e Reitoria.

A missão do Ifes estabelecida em seu PDI 2014-2019, (pag. 23) é a de “Promover a educação profissional pública de excelência, integrando ensino, pesquisa e extensão, para a construção de uma sociedade democrática, justa e sustentável”.

Conforme descrito no seu Estatuto, o Instituto Federal do Espírito Santo-Ifes possui as seguintes finalidades e características:

Art.4º O Instituto Federal do Espírito Santo tem as seguintes finalidades e características:

- I. ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas à atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;
- II. desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;
- III. promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;
- IV. orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal do Espírito Santo;
- V. constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação científica e tecnológica;
- VI. qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação

- técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;
- VII. desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;
- VIII. realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;
- IX. promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.

O Ifes é organizado em estrutura multicampi e sua administração é realizada pelos órgãos superiores: Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior. O Colégio de Dirigentes tem carácter consultivo e o Conselho Superior tem caráter deliberativo, de acordo com art. 10 da Lei 11.892/2008 e o Regimento Interno do Ifes. O Colégio de Dirigentes é formado pelos Diretores Gerais dos *Campi* e os Pró-Reitores já o Conselho Superior é formado por: representantes dos docentes, dos servidores técnico-administrativos, dos estudantes, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal. As reuniões ordinárias do Colégio de Dirigentes são semanais e as do Conselho Superior são mensais.

Como órgão executivo, a Reitoria é composta de um Reitor e cinco Pró-reitores, além de possuir vários colegiados que auxiliam na tomada de decisão que são os Diretores Gerais, as Câmaras, Fóruns, Comissões, Procuradoria e Auditoria Interna. Como disposto na figura do Organograma abaixo:

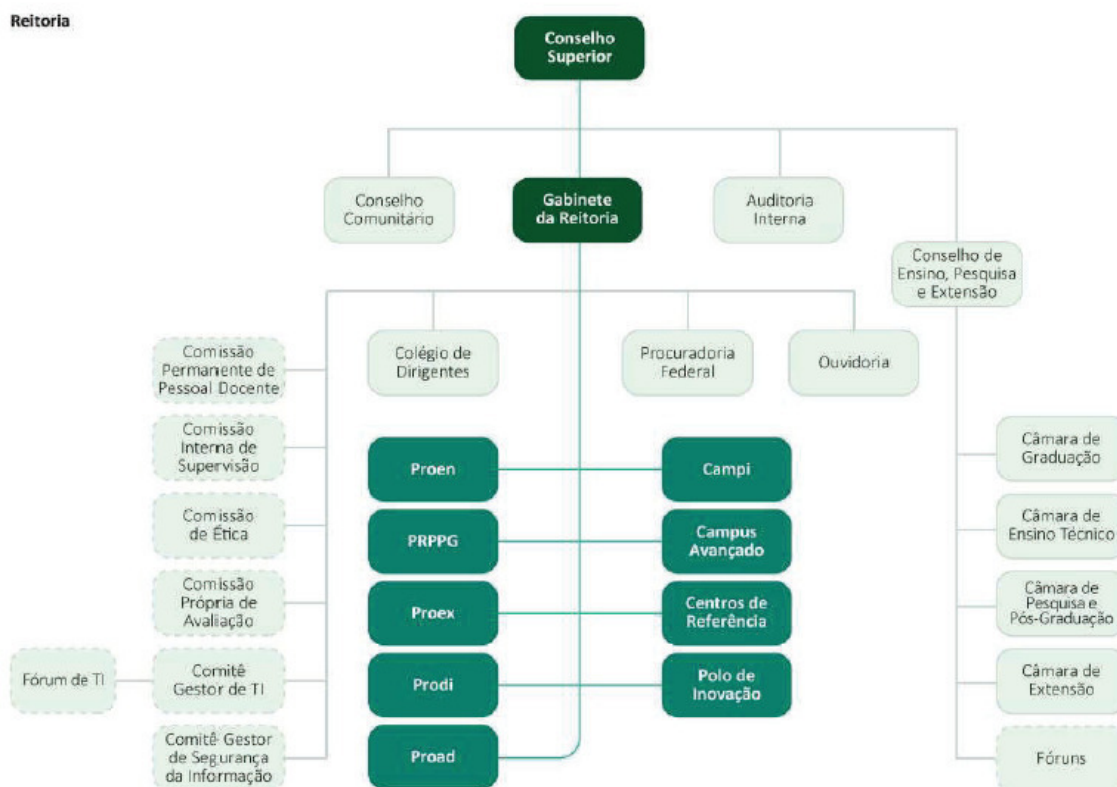


Figura 1 – Organograma da Reitoria do Ifes em 2020.

Fonte: PDI 2019/2-2024/1 do Ifes, página 166.

3.2 Localização Geográfica e suas características

Os 22 *campi* do Ifes e a Reitoria se encontram espalhados por todo estado do Espírito Santo. Apesar de pertencerem ao mesmo Instituto, todos possuem suas características próprias de acordo com as comunidades a que pertençam. Na ilustração abaixo, consta a distribuição e a situação geográfica em 2019 dos *Campi* do Ifes nos municípios do estado, conforme PDI do IFES, 2014-2019, p. 42.



Figura 2 - Mapa da localização geográfica dos campi do Ifes.

Fonte: PDI 2019/2-2024/1 do Ifes, página 42.

3.3 Características dos *Campi* que compõem o Ifes

Formado atualmente por 22 *campi*, o Instituto Federal do Espírito Santo possui uma diversidade de cursos nas mais variadas áreas de ensino, níveis, pesquisa e extensão e cada *campus* possui sua origem e características únicas, conforme descrevemos abaixo:

3.3.1 *Campus Alegre*

O programa de ensino agrícola de grau elementar e médio foi institucionalizado, no Brasil, pela Lei Orgânica do Ensino Agrícola, Decreto Lei nº 9.613, de 20/08/1946, e artigos 2º e 4º do Decreto Federal nº 22.470, de 20/01/1947, que apresentava a seguinte inovação: criação de escolas agrícolas, que deveriam funcionar em regime de internato, onde seriam ministradas as quatro séries do 1º ciclo (Ginásio Agrícola) e as três séries do 2º ciclo, atribuindo-se aos concluintes o diploma de Técnico em Agricultura.

Objetivando atingir as metas desse Decreto, em 07/05/1953, foi firmado um convênio entre o Governo da União e do Estado do Espírito Santo, para a formação de uma escola agrícola no Município de Alegre. Foi escolhida, para esse fim, a Fazenda da "Caixa D'Água", com área de 323,51 ha situada em Rive, Distrito de Alegre. Em 17/12/1974, conforme Lei Estadual nº 2.949, o Estado doou à União Federal a área de terra onde está situada a atual Escola.

Em 29/06/1953, pela Portaria nº 825, da Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário - SEAV, Ministério da Agricultura, foi nomeado como primeiro Diretor da Escola, o Engenheiro Agrônomo Ivan Neves de Andrade, que iniciou a construção das instalações necessárias ao seu funcionamento.

A Escola funcionou como Centro de Treinamento Rural nos dois primeiros anos do Governo Estadual de Carlos Lindenberg e, em 02/03/1962, foram iniciadas as atividades escolares.

Em decorrência da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), as Escolas Agrícolas passaram a ser denominadas de Colégios Agrícolas, ministrando as três séries do 2º ciclo (Colegial) e conferindo aos concluintes o diploma de Técnico Agrícola. Assim, em 13/02/1964, pelo Decreto nº 53.558, foi estabelecida a designação da Escola como Colégio Agrícola de Alegre.

A partir do Decreto nº 83.935, de 04 de setembro de 1979, publicado no DOU de 05/09/1979, foi substituída a denominação de Colégio Agrícola de Alegre – CAA para Escola Agrotécnica Federal de Alegre – EAFA.

A Escola Agrotécnica Federal de Alegre foi uma Autarquia instituída pela Lei 8.731 de 16 de novembro de 1993, vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto, nos termos do Art. 20, Anexo I do Decreto nº 2.147 de 14 de fevereiro de 1997, através da Secretaria de Educação Média e Tecnológica.

No fim do ano de 2008, a Escola Agrotécnica Federal de Alegre transformou-se em *Campus* do Ifes através da Lei 11.892, de 29/12/2008, publicada no DOU no dia 30/12/08 que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Atualmente o *Campus* de Alegre possui os cursos de nível médio de: Técnico em Agroindústria, Técnico em Agropecuária, Técnico em Informática, Técnico em Manutenção e Suporte de Informática, Técnico em Química; de nível Superior de: Licenciatura em Ciências Biológicas, Bacharelado em Ciências Biológicas, Engenharia de Aquicultura, Tecnólogo em Cafeicultura, Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Tecnólogo em Aquicultura; de Pós-Graduação em Agroecologia e os cursos de curta duração de Pronatec.

3.3.2 *Campus Aracruz*

O *Campus Aracruz* está situado na Avenida Morobá, nº 248, Conjunto Morobá em Aracruz-ES. Suas atividades foram iniciadas em 2008 e hoje oferta cursos técnicos nas áreas de Química e Mecânica nas modalidades Integrado ao Ensino Médio e Concomitante, além de cursos superiores. O *Campus* possui profissionais com atuação nas áreas administrativas e de ensino, com corpo docente formado por profissionais de elevada capacitação, entre mestres e doutores.

O *campus* possui estrutura física com prédios administrativos, salas de aulas, biblioteca e laboratórios com aparelhos de última geração. Os cursos buscam garantir ao aluno um conjunto de saberes e conhecimentos voltados para a formação cidadã, a continuidade dos estudos e qualificação profissional para o mercado de trabalho.

3.3.3 *Campus Barra de São Francisco*

O Estado do Espírito Santo tem na sua história uma presença marcante do ensino técnico, na capital com uma tendência eminentemente urbano/industrial e no interior com as escolas agrícolas.

No final da década de 90 temos uma forte tendência a interiorização da educação profissional, no entanto, esse sonho só é efetivado a partir da mudança de governo em 2003 e com a derrubada do decreto que impossibilitava a criação de escolas técnicas em 2004.

Finalmente, em 2008, foi criado o Instituto Federal do espírito Santo – IFES, o *Campus Barra de São Francisco* faz parte da terceira fase de expansão da Rede Federal, anunciada em agosto de 2011 pelo Ministério da Educação.

As atividades letivas do *Campus Barra de São Francisco* foram iniciadas em 04 de agosto de 2014, provisoriamente na Escola João Bastos, que é uma escola municipal de ensino fundamental ativa. Tal parceria teve como embasamento legal a publicação da Lei Municipal nº 534/2014 de 10 de março de 2014, quando foi autorizado ao Poder Executivo firmar Termo de Cessão de Uso, este assinado em 10 de março de 2014, da Escola João Bastos.

Sua atuação busca atender as demandas emanadas pela comunidade francisquense, mantendo diálogos contínuos com os arranjos produtivos locais (comércio, agricultura, rochas ornamentais) e a sociedade civil, oportunizando novos caminhos para a continuidade do desenvolvimento socioeconômico do território, bem como maiores oportunidades de formação educacional para os jovens de toda a região. Atualmente o *Campus* possui o curso de nível médio de Administração e o curso de Pós-Graduação de Pedagogia da Alternância.

3.3.4 *Campus Cachoeiro do Itapemirim*

No ano de 2003 por meio da Portaria nº 2.357, de 3 de setembro de 2003, emitida pelo ministro da educação Cristovam Ricardo Cavalcanti Buarque, o MEC autorizou o funcionamento da Uned Cachoeiro de Itapemirim, integrando o Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo (CEFETs).

Em 2004 foram iniciadas as atividades da Uned por meio de uma parceria entre o CEFETs, o FunCEFETs e a Prefeitura Municipal onde foram oferecidos os cursos de formação inicial e continuada em Produção e Exploração de Petróleo e Gás e de Informática.

Em 2005, a Lei Federal n. 9.649 foi revogada tornando possível que a Uned recebesse investimentos do Ministério da Educação para iniciar seus trabalhos.

E em 1º de agosto de 2005 iniciaram-se as aulas nos cursos de educação profissional técnica de nível médio em Eletromecânica e Rochas Ornamentais, que, em 2008, mudou para Mineração.

Em 2006 teve início o curso de educação profissional técnica de nível médio em Informática e em 2008 o curso superior de bacharelado em Engenharia de Minas. Foi também neste ano, em 19 de fevereiro que a escola foi oficialmente inaugurada pelo Presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Também no segundo semestre desse ano o curso de Engenharia de Minas entrou em funcionamento sendo o primeiro curso de nível superior a iniciar suas atividades no *Campus* Cachoeiro de Itapemirim. Posteriormente em dezembro de 2008, a Lei nº. 11.892, criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Atualmente, o *Campus* de Cachoeiro de Itapemirim possui os cursos de nível médio de: Técnico em Eletromecânica integrado e concomitante, Técnico em Informática Integrado e Concomitante e Técnico em Mineração, de nível Superior de: Licenciatura em Matemática, Licenciatura em Informática, Bacharelado em Sistemas de Informação, Engenharia Mecânica, Engenharia de Minas e os cursos de curta duração de Pronatec.

3.3.5 *Campus* Cariacica

O *Campus* Cariacica iniciou suas atividades em 2006, ainda como unidade descentralizada do antigo CEFETs, no Bairro São Francisco. Em 2008 tornou-se *Campus* Cariacica do Ifes e desde 2012 funciona, em sede própria, no bairro Itacibá.

Assim como todo o Instituto Federal do Espírito Santo, o *Campus* Cariacica tem como missão promover educação profissional de excelência, integrando ensino, pesquisa e extensão, para construção de uma sociedade democrática, justa e sustentável.

Nessa perspectiva e observando os ideais e os fins previstos na Constituição Federal, na legislação federal, além das concepções e diretrizes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, o *Campus* Cariacica contribui para atingir os objetivos específicos dos Institutos Federais.

Hoje o *Campus* Cariacica oferece cursos em diversas áreas e níveis, desde o ensino médio e técnico até o mestrado. Os de nível médio são os de: Técnico em Administração, Técnico em Logística, Técnico em Manutenção Eletromecânica Ferroviária C, Técnico em Manutenção Eletromecânica Ferroviária I, Técnico em Portos C, Técnico em Portos I, Aperfeiçoamento em Educação; os de Superior de: Licenciatura em Física, Engenharia de Produção Engenharia de Produção, e os de curta duração de Administração.

3.3.6 *Campus* Centro Serrano

O *Campus* Centro-Serrano faz parte do programa de expansão da Rede Federal de Ensino e conta com a colaboração do Consórcio Intermunicipal para a implantação do Ifes – *Campus* Centro-Serrano, formado pelos municípios de Santa Maria de Jetibá, Santa Leopoldina e Domingos Martins.

O *Campus* está em processo de implantação, com as obras em acelerado ritmo e vem oferecendo cursos do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – Pronatec, em parceria com a Secretaria de Ação Social do município de Santa Maria de Jetibá nos espaços das escolas municipais e estaduais e cursos na área de formação continuada para professores da educação básica. Atualmente o *Campus* oferece curso de Administração.

3.3.7 *Campus Colatina*

Inaugurado em 13 de março de 1993, o *Campus Colatina* iniciou suas atividades como Unidade de Ensino Descentralizada (UNED) do CEFETS de Vitória. A partir de 2018, com a criação dos Institutos, a UNED transformou-se em *Campus Colatina*.

Hoje o *Campus Colatina* oferece cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio regular, Cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio para Jovens e Adultos, Cursos Técnicos Subsequentes em Construção de Edifícios, Curso de Informática e Segurança do Trabalho, Cursos Superiores de Tecnologia em Sistemas de Informação e em Redes de Computadores e de Saneamento Ambiental.

3.3.8 *Campus Guarapari*

O *Campus Guarapari* foi fundado no ano de 2010, tendo iniciado suas atividades no mês de abril, com duas turmas do curso Técnico Concomitante em Administração. O local escolhido foi o lugar aonde funcionava a antiga Faculdade J. Simões, no bairro Muquiçaba, próximo ao Fórum Municipal. Suas atividades iniciaram-se em abril de 2010, sendo que no segundo semestre, foram ofertadas duas turmas do Curso Técnico Concomitante/Subsequente em Administração, com 76 vagas no total, e duas turmas Curso Técnico Concomitante/Subsequente de Eletromecânica, com 80 vagas no total.

O *Campus* que começou pequeno foi logo crescendo com a oferta de novos cursos e a entrada de novos servidores e alunos. Em 2011 teve início a primeira turma de Pós-Graduação (Lato-Sensu) do *Campus Guarapari*, em Gestão Estratégica de Negócios, totalmente gratuita. Em 2013 ocorreu o encerramento dessa primeira turma de Pós-Graduação e, no mesmo ano, teve início a segunda turma. Em 2015, o início da terceira turma e em 2016 haverá a entrada da quarta turma de Pós-Graduação. Mas, não foi somente a Pós-Graduação que obteve crescimento e destaque no *Campus*.

Em 2013 teve início, também, o Curso Técnico Integrado em Eletrotécnica, com oferta de 32 vagas e a novidade do Curso Técnico em Administração, na modalidade a Distância, com oferta inicial de 250 vagas. O *Campus* em expansão, e acolhendo aos anseios e necessidades de qualificação locais, dá importante passo ao abrir novos caminhos para o Ensino Superior.

Em 2014 foi aberta a primeira turma de Graduação em Administração do *Campus*, com a oferta de 42 vagas, via SISU. A primeira turma de Bacharelado, turno matutino, iniciou uma nova fase do *Campus*, com Ensino Superior público, de qualidade e excelência em ensino, pesquisa e extensão. Em 2015 e 2016 são ofertadas mais duas novas turmas de Graduação à noite e o curso consolida-se como opção de Ensino Superior na Região Metropolitana de Vitória, recebendo alunos de todo o entorno geográfico.

No final de 2015, o *Campus Guarapari* contabilizou vários sucessos, entre os quais comemorou mais de 1.100 alunos matriculados nos diversos cursos ofertados. O corpo de servidores, técnicos e docentes, chega a mais de 120 pessoas e os resultados de desempenho dos alunos são notórios. A exemplo do ENEM 2015, que apontou o IFES – *Campus Guarapari*, como a escola oriunda dos estudantes do município com as melhores notas no exame.

Em 2016, a inauguração do novo bloco construído com Biblioteca, salas de estudos, laboratórios e auditório, amplia os horizontes do *Campus*, que conhece o caminho para importantes conquistas.

Atualmente o *Campus* oferece curso de nível médio de: Técnico em Administração (EAD), Técnico em Administração Integrado e Concomitante, Técnico em Eletromecânica Integrado e Concomitante, Técnico em Eletrotécnica Integrado e Concomitante; o de superior

de Bacharelado em Administração, o de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios e os de curta duração de Pronatec

3.3.9 *Campus Ibatiba*

Com o intuito de estender a rede pública de educação técnica e tecnológica profissionalizante para o sul do estado do Espírito Santo, o *Campus Ibatiba* foi criado em novembro de 2010. Contava inicialmente com os Cursos Técnicos Integrados com o Ensino Médio de Meio Ambiente, nos turnos matutino e vespertino; o Curso Técnico Concomitante/Subsequente em Meio Ambiente, no turno noturno e o Curso Técnico em Florestas teve seu primeiro processo seletivo contando com 40 vagas para ingresso em 2013.

O *Campus Ibatiba* consolida-se a cada dia como uma instituição de referência em excelência no ensino para a região do Caparaó capixaba e avançando em oportunidades, também, para os municípios do sudeste mineiro, tais como Lajinha e Mutum. Ressalta-se ainda a função social a que se compromete o *Campus* promovendo a emancipação econômica e social da população atendida pelo Instituto.

Atualmente o *Campus* oferece curso de nível médio de: Técnico em Técnico em Meio Ambiente Integrado e Concomitante e Técnico em Floresta.

3.3.10 *Campus Linhares*

O *Campus Linhares* está localizado na região norte do Espírito Santo, na Avenida Filogônio Peixoto, nº 2.220 no Bairro Aviso, na cidade de Linhares. A aula inaugural do *Campus* ocorreu no dia 19 de setembro de 2008, como um Uned do CEFETs que posteriormente transformou-se em Instituto Federal do Espírito Santo em dezembro de 2008. A Unidade iniciou suas atividades com os cursos técnicos de Automação Industrial e administração; para ingressar em um desses cursos, é necessário ter concluído o Ensino Médio ou estar cursando, sem dependências, a 3ª série. Em 2009 o *Campus* passou a oferecer o curso Técnico Integrado com Ensino Médio em Administração e no ano de 2016 teve início o Curso Superior em Engenharia de Controle e Automação, que oferece anualmente 36 vagas por meio do Sisu.

3.3.11 *Campus Montanha*

O *Campus Montanha* do Instituto Federal do Espírito Santo – Ifes faz parte da terceira fase de expansão da Rede Federal, anunciada em agosto de 2011 pelo Ministério da Educação. O *Campus* iniciou suas atividades no dia 23 de maio de 2013 com o curso de Formação Inicial e Continuada – FIC de Operador de Computador. No dia 31 de março de 2014, o *Campus* iniciou as atividades do Curso Técnico em Administração integrado ao Ensino Médio, em horário integral, com 80 vagas.

Atualmente possui os cursos de Técnico em Administração e Técnico em Agropecuária, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental.

3.3.12 *Campus Nova Venécia*

Em fevereiro de 2008, a Prefeitura de Nova Venécia doou uma área de 56 mil metros quadrados ao CEFETs para a construção da nova Unidade. Em 22 de setembro de 2008, entrou em funcionamento a Unidade Nova Venécia, oferecendo 128 vagas, sendo 64 para o curso de Construção Civil e 64 para o de Mineração. A partir do dia 29 de dezembro, com a aprovação da Lei nº 11.892, a Unidade passou a ser um dos *campi* do Instituto Federal do

Espírito Santo. Em 2014/2 o *Campus* iniciou as atividades da Licenciatura em Geografia e em 2016 o Curso Técnico Concomitante/Subsequente em Meio Ambiente.

Atualmente possui os cursos de: Técnico Integrado ao Ensino Médio de Edificações e Mineração; Técnico Concomitante/Subsequente em Edificação, Mineração e Meio Ambiente; Graduação em Licenciatura em Geografia e Geologia; Pós-Graduação em Gestão Ambiental, Metodologias Práticas para o Ensino Fundamental e Metodologia do Esporte.

3.3.13 *Campus Piúma*

O Ifes/*Campus* Piúma foi criado em maio de 2010 onde antes existia a antiga Escola de Ensino Fundamental e de Pesca (Escopesca), instituída em novembro de 1986 e colocada em funcionamento em 1987, pela Secretaria de Estado de Educação do Espírito Santo com o objetivo era oferecer aos filhos e descendentes de pescadores a oportunidade de qualificação para a atividade pesqueira, capacitando-os nas diversas etapas da cadeia produtiva.

Em 2009, foi oficializada a extinção da Escola de Ensino Fundamental e de Pesca de Piúma e determinado o início das obras de implantação do Ifes/*Campus* Piúma, sendo inaugurado em 16 de julho de 2010, por meio de parceria entre o Ministério da Educação e o então Ministério da Pesca e Aquicultura, atualmente incorporado ao Ministério da Agricultura por meio da reforma ministerial de outubro de 2015. A instituição teve como objetivo geral a formação de profissionais na área pesqueira e a capacitação dos trabalhadores do setor de forma a promover o desenvolvimento regional a partir do objetivo de criação dos Institutos Federais.

Atualmente esse *Campus* possui dois cursos técnicos presenciais, na modalidade ensino médio integrado à educação profissional, sendo Técnico em Pesca e Técnico em Aquicultura, um curso de Complementação Pedagógica, também a distância, via UAB – Universidade Aberta do Brasil e uma graduação em Engenharia de Pesca ofertada em regime presencial integral (diurno). Recentemente (2016/2017) também foi ofertado aos pescadores da região curso de formação de Aquaviários – Curso de qualificação Pescador Profissional – Nível 1- POP, realizados em parceria com a Capitania dos Portos do Espírito Santo (CPES) – Marinha do Brasil, com apoio das Associações de Pescadores da região.

O *Campus* Piúma possui estrutura adequada com laboratórios de Aquicultura, Pesca, Biologia, Química, Física, Processamento de Pescado, mini-indústria pesqueira, espaço gourmet, dentre outros.

Quanto aos recursos humanos, tem atualmente em seu quadro professores distribuídos em diferentes áreas do núcleo comum e do núcleo técnico profissionalizante e técnicos administrativos em educação, de nível médio e superior, compondo uma equipe multidisciplinar de profissionais das mais diversas formações que dão suporte às atividades pedagógicas, acadêmicas e administrativas.

Desta forma, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia *Campus* Piúma oferece educação pública gratuita e de qualidade para adolescentes, jovens e adultos, com o objetivo de formar e qualificar profissionais. Além disso, realiza pesquisas e promove o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços.

3.3.14 *Campus Santa Teresa*

O Ifes - *Campus* Santa Teresa tem origem datada de 1940, quando foi criado pelo Decreto-Lei nº 12.147, de 06 de setembro, do Interventor Federal no Estado do Espírito Santo, João Punaro Bley. Foi inaugurada em 6 de setembro de 1941, sob a denominação de Escola Prática de Agricultura (EPA), com a finalidade de ministrar dois cursos práticos e intensivos, de um ano de duração, a trabalhadores rurais - Administrador de Fazenda e Prático

Rural. Em 10 de março 1948, por força do Convênio firmado entre a União e o Estado, passou para a supervisão da Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário - SEAV - do Ministério da Agricultura, para ministrar os cursos previstos na Lei Orgânica do Ensino Agrícola - Decreto-Lei nº 9.613, de 20 de agosto de 1946, com a denominação de Escola Agrotécnica do Espírito Santo, nome que perdurou até 1956. Em 1956, face à renovação do Convênio em apreço, passou a chamar-se de Escola Agrotécnica de Santa Teresa.

O nome Colégio Agrícola de Santa Teresa, foi-lhe dado pelo Decreto nº 53.588, de 13 de fevereiro de 1964, publicado no D.O.U. do citado mês. O nome Escola Agrotécnica de Santa Teresa - ES foi estabelecido pelo Decreto nº 83.935, de 4 de setembro de 1979, publicado no D.O.U., de 05/09/79, transformada em Autarquia através da Lei Nº. 8.731, de 16/11/1993, publicado no D.O.U., de 17/11/1993, vinculada a Secretaria de Educação Média e Tecnológica-SEMTEC. No fim do ano de 2008, a Escola Agrotécnica Federal de Santa Teresa, através da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu os Institutos Federais, foi transformada em um *Campus* do Instituto Federal do Espírito Santo, com a denominação de *Campus* de Santa Teresa.

O Ifes - *Campus* Santa Teresa, hoje, oferece 9 cursos, sendo técnicos integrados ao Ensino Médio, técnicos integrados à educação básica na modalidade de educação de jovens e adultos (Proeja), técnico subsequente, graduações e pós-graduações.

3.3.15 *Campus* São Mateus

O *Campus* São Mateus do Ifes – Instituto Federal do Espírito Santo iniciou suas atividades como Unidade de Ensino de São Mateus, no dia 14 de agosto de 2006, com duas turmas do curso Técnico em Mecânica, no prédio provisório do Bairro Carapina. Em 2007, a unidade recebeu a primeira turma do curso Técnico em Eletrotécnica. O dia 6 de agosto de 2008 marcou mais uma etapa de crescimento da unidade. Parte da estrutura administrativa e as aulas do Técnico em Eletrotécnica foram transferidas para o novo prédio, no Bairro Litorâneo. No fim do ano de 2008, através da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu os Institutos Federais, foi transformada em um *Campus* do Instituto Federal do Espírito Santo, com a denominação de *Campus* São Mateus. Em 2009, a Unidade São Mateus começou a atender alunos do curso Técnico Integrado ao Ensino Médio em Mecânica e Eletrotécnica. Em 2010, teve início o curso de Engenharia Mecânica. Em 2016, toda a estrutura foi transferida para o bairro Litorâneo.

Atualmente o *Campus* oferece os cursos de: Técnico em Mecânica, Técnico em Eletrotécnica, Técnico em Mecânica Integrado ao Ensino Médio, Técnico em Eletrotécnica Integrado ao Ensino Médio, Superior em Engenharia Mecânica.

3.3.16 *Campus* Serra

Em 12 de março de 2001, foram iniciadas as atividades letivas na Unidade de Ensino Descentralizada de Serra, pertencente ao CEFETS-ES, oferecendo Cursos Técnicos em Automação Industrial e em Informática. No fim do ano de 2008, através da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu os Institutos Federais, foi transformada em um *Campus* do Instituto Federal do Espírito Santo, com a denominação de *Campus* Serra.

Atualmente o *Campus* oferta cursos Técnico Integrado, Técnico, Superior e Mestrado Profissional nas áreas de Informática e Automação Industrial.

3.3.17 *Campus Venda Nova*

O *Campus* de Venda Nova a partir da ideia de interiorização do ensino técnico bem antes da nova instituição, conhecida hoje como Instituto Federal do Espírito Santo - Ifes. No ano de 1998, ainda Escola Técnica Federal do Espírito Santo - ETFES, o diretor geral Jadir José Pella já vislumbrava a implementação de novas unidades para atender às demandas regionais do estado.

No planejamento de então Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFETs, em 1999, ficou claro que a região das montanhas capixabas comportaria uma unidade, mas havia um impedimento legal por decreto, proibindo a abertura de novas unidades em todo território nacional. Por meio de uma boa articulação política conseguiu-se a derrubada desse decreto, surgindo assim a possibilidade de criação de novas unidades.

Como o Espírito Santo já havia se preparado para receber essa oportunidade, não foi difícil a vinda de várias unidades para serem implantadas. Como as articulações com os políticos e a sociedade local estavam bem estruturadas, estávamos certos da escolha do município de Venda Nova do Imigrante como sede para abrigar uma unidade (*Campus*) na região. Depois de muito empenho político, foi prometido que seria autorizada a implantação do *Campus* em Venda Nova do Imigrante com a condição de que o poder Público Municipal doasse a área para sua construção. Apesar de toda a dificuldade, contamos com a boa vontade de várias pessoas e chegamos onde estamos instalados.

O *Campus* iniciou suas atividades em março de 2010 com os cursos de Técnico em Agroindústria e Técnico em Administração. Os cursos ofertados no *Campus* Venda Nova do Imigrante qualificam profissionais para atividades econômicas tradicionais da região, visando a renovação no perfil dos trabalhadores locais.

3.3.18 *Campus Vila Velha*

Situado no Município de Vila Velha- Espírito Santo, cuja população é de aproximadamente 500 mil habitantes, o *Campus* faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e parte integrante da estrutura administrativa do Ifes, competindo-lhe a supervisão dos programas de ensino, pesquisa e extensão, além da gestão das atividades administrativas, dentro dos limites estabelecidos pela legislação vigente. O *Campus* foi fundado em 29 de novembro de 2010 e autorizado por meio da Portaria MEC nº 1.366, de 6 de dezembro de 2010 iniciando as atividades acadêmicas em março de 2013. Atualmente conta com aproximadamente 1.000 alunos, 57 docentes, 45 técnicos administrativos e 07 servidores anistiados e oferta cursos de Formação Inicial e Continuada, Técnicos Integrados ao Ensino Médio, Técnicos Concomitantes/Subsequentes, Especializações Técnicas, Cursos Superiores, Especializações *Latu sensu* e *Scripto Sensu*, com foco principalmente na verticalização do ensino. Para 2019, foram aprovados o curso técnico integrado em Química, a graduação de Bacharelado em Biomedicina e a Licenciatura em Pedagogia. O *Campus* conta também com uma incubadora de empresas e diversos grupos e projetos de pesquisa e projetos de extensão comunitária.

3.3.19 *Campus Vitória*

O Ifes – *Campus* Vitória foi criado em 23 de setembro de 1909, como Escola de Aprendizes Artífices do Espírito Santo, no governo do presidente Nilo Peçanha, e regulamentado pelo Decreto nº 9.070, de 25 de outubro de 1910. O propósito da instituição era formar profissionais artesãos, voltados para o trabalho manual com ensino para a vida.

A partir de 1937, a instituição – então denominada Liceu Industrial de Vitória – passou a formar profissionais voltados para a produção em série, porém com características artesanais.

Em 25 de fevereiro de 1942, o Liceu Industrial foi transformado em Escola Técnica de Vitória e, em 11 de dezembro de 1942, foi inaugurado o prédio onde funciona até hoje. À época contava com internato e externato, oficinas e salas de aula para atender aos cursos de artes de couro, alfaiataria, marcenaria, serralheria, mecânica de máquinas, tipografia e encadernação.

Em 3 de setembro de 1965, passou a ser denominada Escola Técnica Federal do Estado do Espírito Santo (Etefes), baseada num modelo empresarial.

A Escola Técnica passou a ser um Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), a partir de março de 1999, o que possibilitou novas formas de atuação e um novo paradigma de instituição pública profissionalizante. Em 2004, o CEFETs passou a ser uma Instituição de Ensino Superior, com os decretos nº 5.224 e nº 5.225, hoje substituído pelo decreto nº 5.773.

Em dezembro de 2008, com a Lei nº 11.892, que criou 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no país, a sede do CEFETs, em Jucutuquara, tornou-se o Ifes – *Campus* Vitória e outra estrutura foi implantada para a Reitoria do Instituto Federal do Espírito Santo.

O Ifes – *Campus* Vitória é referência em educação na sociedade capixaba. Oferece 16 cursos técnicos, sete graduações, uma especialização e cinco mestrados.

Com mais de quatro mil alunos, a preparação para o mercado de trabalho é apenas uma das funções da instituição. Os alunos do *campus* podem participar de programas e atividades extracurriculares que possibilitam um aprendizado mais amplo e integrado e desenvolvem outras habilidades.

3.3.20 Campus Avançado Viana

O *Campus* Avançado Viana é um dos 22 *campi* do Instituto Federal do Espírito Santo – IFES. Implantado no final de 2014, o *Campus* Viana oferta os cursos Técnico Integrado ao Ensino Médio e Tecnólogo na área de logística.

O *Campus* iniciou suas atividades nas dependências do *Campus* Cariacica com cursos de extensão nas áreas de Informática Básica, Almoxarifado e Logística. No primeiro semestre de 2015, ainda com as reformas em andamento, iniciou-se a criação do corpo docente. Nesse semestre foram idealizados os projetos dos cursos Técnico Integrado a Logística e Tecnólogo em Logística.

O *Campus* Viana entrou em funcionamento no segundo semestre de 2015 com o curso Tecnólogo em Logística. A aula inaugural ocorreu no dia 09 de agosto de 2015. Em 2016, teve início as primeiras turmas do Curso Técnico em Logística Integrado ao Ensino Médio e curso Técnico em Logística concomitante na modalidade Pronatec, sendo duas turmas para cada curso, totalizando 4 turmas iniciais.

Atualmente, o IFES *Campus* Viana é o único *Campus* avançado do Espírito Santo. Isto significa que ele está vinculado ao *Campus* Cariacica sendo uma extensão deste IFES. A tendência é que o *Campus* se transforme em uma nova unidade, desde que haja investimento. Um *Campus* avançado significa uma maior abrangência das ações do Ifes no município de Viana.

3.3.21 Cefor

O Centro de Referência em Formação e em Educação a Distância - Cefor (antigo Centro de Educação a Distância - Cead) foi criado por meio da Portaria 1602 de 11 agosto de 2014 (Reitoria). Vinculado aos CEFETS, ele iniciou suas atividades como Cead em 2004 com

a criação do Projeto Pedagógico de Ead. Em 2005 foi apresentado para submissão da Universidade Aberta do Brasil (UAB), o edital do seu primeiro curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas. Em 2006 foi criado a sua sede junto a UNED da Serra. Em 2007 foi implantado o Curso Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistema (TADS) em 13 polos, com 320 vagas. A partir de 2008 passou a fazer parte do Instituto Federal do Espírito Santo com oferecimento de cursos de nível técnico, superior e de pós-graduação em Ead.

4 CAPÍTULO IV

CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DO IFES-CAMPUS ITAPINA

Como nosso objeto de estudo é o *Campus* Itapina, aprofundaremos suas características em relação aos demais campi.

4.1 Localização geográfica

O Ifes- *Campus* Itapina se encontra no estado do Espírito Santo (ES) localizado na região Sudeste do país e faz divisas com os estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Bahia. Sua capital é Vitória, onde fica localizada a Reitoria do IFES. Conforme consta no site wikipedia.org, o nome do estado é uma denominação dada pelo donatário Vasco Fernandes Coutinho que ali desembarcou em 1.535, num domingo dedicado ao Espírito Santo. Quem nasce no estado é Capixaba, conforme estudiosos da língua tupi, capixaba significa roça, roçado, terra limpa para plantação. Os índios chamavam de capixaba sua plantação de milho e mandioca. Com isso, a população de Vitória passou a chamar de capixabas os índios que habitavam a região, e depois o nome passou a denominar todos os moradores do Espírito Santo. Sua principal atividade é o comércio e está entre os cinco primeiros estados exportadores do país, tendo como seus principais produtos próprios, a celulose, o café e o granito. Com a descoberta de reservas petrolíferas em 2002, o estado passou da sexta para a segunda posição entre os detentores das maiores reservas do país, com destaque para a extração do petróleo do Pré-Sal. Na agricultura, o destaque são as lavouras de café, que produzem 20% do total nacional. Nas áreas litorâneas plantam-se banana, abacaxi, mamão, maracujá e limão, enquanto nas montanhas são cultivados morango e uva. O Estado possui 78 municípios, dentre eles o de Colatina, onde fica situado o Ifes- *Campus* Itapina. Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Esp%C3%A9rito_Santo_\(estado\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Esp%C3%A9rito_Santo_(estado)).

De acordo com as informações constantes na página da Prefeitura Municipal de Colatina (www.colatina.es.gov.br), Colatina, é uma cidade de 1.416 quilômetros quadrados, com cerca de 123 mil habitantes, sendo 88% na área urbana e 12% na zona rural. Estrategicamente localizada no centro do Estado, a cidade registra a maior potencialidade econômica da região Norte. Situada no Vale do Rio Doce, está a 130 quilômetros de Vitória, capital do Espírito Santo. Por ela passa a estrada de ferro Vitória-Minas, a BR-259 e a Estadual 080 (*Rodovia do Café*). O maior produto agrícola de Colatina é o café conilon. Destaca-se também a fruticultura e a produção hortigranjeira. Além da força econômica da agricultura, o município tem ainda atuação marcante na indústria e comércio, que geram milhares de empregos. Há destaque para o polo de confecções de roupas, que conta com mais de 600 empresas (97% *micros e pequenas empresas*), que oferecem milhares de empregos diretos e indiretos. Colatina dita moda não só no Brasil, mas também em vários países. A indústria moveleira, com cerca de 135 empresas, caracterizada pela confecção artesanal de móveis, é conhecida nacionalmente e o seu comércio representa referência no Norte do Estado. Quanto à educação, o município possui noventa e cinco escolas municipais, doze estaduais, dezoito privadas e duas federais. Pertencentes ao IFES temos o *Campus* Colatina, localizado próximo ao Centro de Colatina e o *Campus* Itapina que fica na Zona Rural do município.

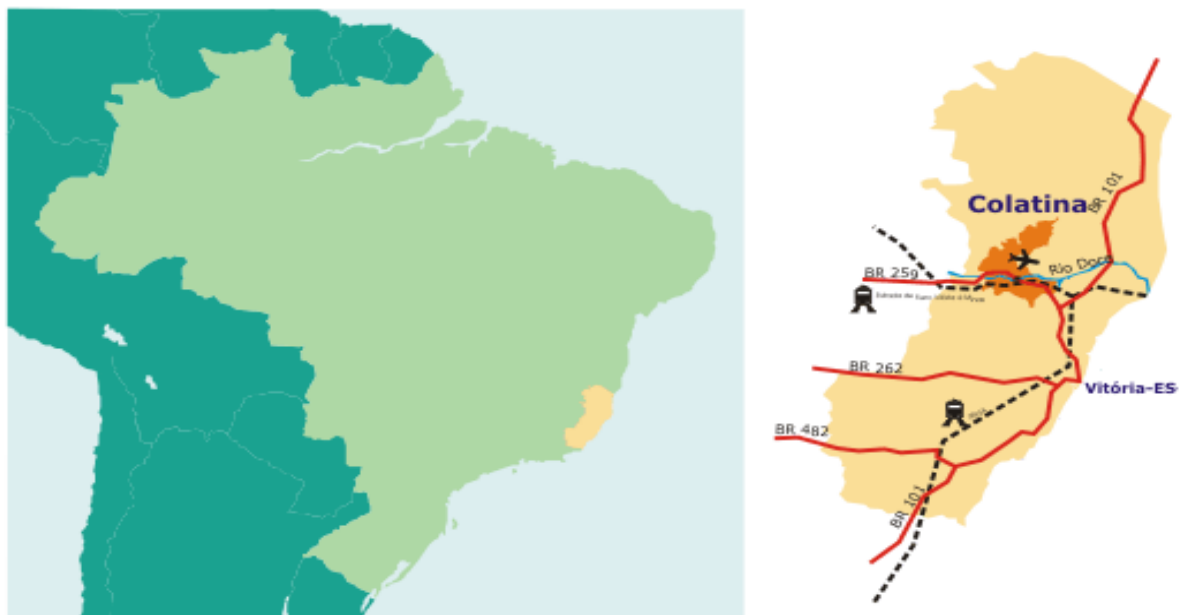


Figura 3 – Localização Geográfica do Campus Itapina.

Fonte: <http://www.colatina.es.gov.br/acidade/imagens/mapa.gif>



Foto: Edgar Gatti

Figura 4 - Vista Noturna da ponte de Colatina.

Fonte: Pagina da Prefeitura Municipal de Colatina, endereço: www.colatina.es.gov.br

4.2 Histórico do *Campus* Itapina

Conforme consta no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFES 2014-2019, “A história do *Campus* Itapina teve início por meio do Termo de Acordo celebrado entre a União

e o Governo do estado do Espírito Santo para a instalação de uma escola de iniciação agrícola a margem esquerda do Rio Doce, no município de Colatina, em 15/11/49. O projeto de construção daquela Escola de Iniciação Agrícola, onde se ministrariam as 1ª e 2ª séries do primeiro ciclo ginásial, visava a formação de operários agrícolas. Tal iniciativa fundamentava-se no Decreto-Lei 9.613, de 20/08/46 – Lei Orgânica do Ensino Agrícola, cujo artigo 1º – Título I, diz: “Esta lei estabelece as bases de organização e de regime do ensino agrícola, que é o ramo do ensino até o segundo grau, destinado essencialmente a preparação profissional dos trabalhadores da agricultura. ” Com base no referido Decreto-Lei, foi publicado o Decreto no 22.470, de 20/01/1947, que estabelecia acordos para a instalação de escolas destinadas ao ensino agrícola. Para que o projeto tivesse continuidade, o Governo do estado firmou contrato de parceria com o Governo Federal, por meio da SEAV – Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário, no qual o estado participou com 1/3 e o Governo Federal com 2/3. A construção dos prédios foi iniciada em 1952.

Não obstante as dificuldades financeiras e de infraestrutura, a Escola foi erguida, subsidiada com verbas do governo federal e estadual e, em 20 de abril de 1956, no governo de Juscelino Kubitschek, a Escola de Iniciação Agrícola foi inaugurada. Era subordinada a superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário do Ministério da Agricultura.

As Leis orgânicas dividiram o ensino secundário em dois ciclos: o primeiro ciclo – ginásial e o segundo – colegial. A atuação da Escola de Iniciação Agrícola de Colatina, em 1956, foi aí inserida, ministrando o curso de Iniciação Agrícola na formação de operários agrícolas. As atividades didático-pedagógicas eram teóricas e práticas. Os conteúdos teóricos abordavam cultura geral, agricultura, zootecnia e indústrias rurais. As atividades práticas, desenvolvidas no campo, abrangiam agricultura, zootecnia, indústrias rurais e mecânica agrícola.

Em dezembro de 1961, entrou em vigor a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 4024/61. Com a promulgação dessa Lei, a Escola passou a lecionar o curso Ginásial Agrícola, com duração de quatro anos, que habilitava o formando em mestre agrícola. A organização curricular previa a existência de disciplinas obrigatórias fixadas pelo Conselho Federal de Educação, até o número de cinco, cabendo aos Conselhos Estaduais complementar esse número (PIMENTA & GONCALVES, 1992).

A Escola de Iniciação Agrícola de Colatina, por meio do Decreto 53.558/64, passou a ser denominada Ginásio Agrícola de Colatina, destinado a formar mestres agrícolas. O ginásio recebia discentes que haviam frequentado o curso primário e ministrava as 4 séries do primeiro ciclo (ginásial), orientadas para o ensino agrícola.

A metodologia utilizada era marcada pela aplicação prática no campo, de conhecimentos teóricos ministrados por docentes de formação essencialmente prática. No campo, os discentes tinham um período determinado de 3 a 4 horas de trabalho sob monitoria de um docente ou funcionário do ginásio. A clientela era formada de homens e mulheres. As mulheres, além da formação geral e agrícola, eram transmitidas conhecimentos de economia do lar, puericultura, trabalhos manuais, noções de etiqueta e de culinária. Mesmo havendo diferenças no currículo cumprido, a certificação de homens e mulheres nesse período, emitida pela Escola era de conclusão do Curso Ginásial Agrícola – Mestre Agrícola.

Em 1967, por meio do Decreto 60.731, os Ginásios Agrícolas passaram a ser subordinados ao Ministério da Educação e Cultura, vinculados a Diretoria de Ensino Agrícola (DEA) e, posteriormente, em 1970, a Diretoria de Ensino Médio (DEM). Condizente com o modelo desenvolvimentista adotado pelo governo, as escolas procuravam se ajustar as demandas decorrentes do surgimento de empresas voltadas para o desenvolvimento de tecnologias agrícolas. Nessa perspectiva, o MEC implanta o sistema escola-fazenda.

Em Colatina, isso se efetivou em 1969. Sua base metodológica fundamentava-se na educação para o trabalho, cuja premissa filosófica era: “aprender a fazer e fazer para aprender”.

Esse sistema se caracterizava pela conjugação do ensino com a produção. Todas as tarefas, desde a plantação até a comercialização, eram feitas pelos discentes que, assim preparados, poderiam futuramente administrar uma propriedade agrícola. A produção se constituía como elemento de extrema importância no interior desse sistema e o trabalho, o componente fundamental de sua estrutura filosófica.

Em 1973, por meio do Decreto 72.434, foi criada a Coordenação Nacional do Ensino Agrícola –COAGRI, no Ministério da Educação e da Cultura que, em 1975, ganha autonomia administrativa e financeira e passa a denominar-se Coordenação Nacional do Ensino Agropecuário. Ressaltamos que, anteriormente a Reforma do Ensino, o Colégio Agrícola de Colatina já estava no sistema escola-fazenda. O que ocorreu com a promulgação da Lei 5692/71 foi a profissionalização compulsória e obrigatória.

A Portaria Ministerial nº 27 de 14/12/77 autorizou o funcionamento do curso técnico em Agropecuária no nível de 2º grau no Ginásio Agrícola de Colatina. Em sua justificativa de implantação encontra-se a fundamentação do curso: “em face do grande contingente estudantil da região que favorece a ampliação da matrícula; da necessidade de oferecer curso profissionalizante que atenda o setor primário e ao fato do Ginásio estar localizado em região de predomínio agropecuário, apresentando amplas perspectivas de mercado de trabalho para o egresso do ensino de 2º grau”, conforme processo no 257.386/77 – MEC. O currículo pleno do curso Técnico em Agropecuária, atendendo a Lei 5692/71, era composto de núcleo comum, obrigatório em âmbito nacional, e uma parte diversificada conforme as necessidades e possibilidades concretas das peculiaridades locais.

A denominação Escola Agrotécnica Federal de Colatina adveio com o Decreto 83.935 de 04/09/79, cujo teor alterou a denominação dos estabelecimentos de ensino subordinados a COAGRI. O curso foi regularizado pela Portaria no 67 de 29/08/80.

Em 1982, foi promulgada a Lei Federal 7044/82, que alterou os dispositivos legais quanto a obrigatoriedade da profissionalização da educação, tornando-a facultativa. A Escola Agrotécnica Federal de Colatina permaneceu na mesma estrutura de oferta de curso profissionalizante.

Com o decreto no 93.613/86 foi extinta a COAGRI e criada a Secretaria de Ensino de 2o Grau – SESG, que absorveu as atividades do referido órgão, ficando responsável pela administração das Escolas Agrotécnica Federais. O Decreto no 99.244/90, que reorganizou a Administração Federal, alterou a SESG para a Secretaria de Educação Tecnológica–SENETE – que, em 1992, passou a denominação de Secretaria de Educação Média e Tecnológica.

Em 17 de novembro de 1993, a EAF de Colatina foi transformada em autarquia, sendo-lhe concedido um período de 03 anos, a contar daquela data, para promover sua normalização.

Em 1996, com a Lei 9394/96, a Escola iniciou um novo período de reestruturação aderindo ao processo de Reforma da Educação Profissional, promovida pelo Ministério da Educação.

Este processo foi sofrendo alterações de acordo com as políticas governamentais, porém a estrutura básica da metodologia de escola-fazenda não deixou de permear as organizações curriculares da Escola.

A partir de 29 de dezembro de 2008, por meio da Lei 11.892, publicada no DOU no dia 30/12/08, a Escola Agrotécnica Federal de Colatina tornou-se parte do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo. ”



Figura 5 – Imagens da EAF de Colatina (2007) e do Campus Itapina (2019).
 Fonte: Banco de dados do Campus Itapina.



Figura 6 – Imagem aérea do Campus Itapina em abril de 2018.
 Fonte: Banco de dados do Campus Itapina.

4.3 Objetivos Institucionais

O Ifes-Campus Itapina, assim como todo o Instituto, têm seus princípios, características, finalidades e objetivos definidos no Estatuto Geral do Ifes, visando aprimorar cada vez mais sua atuação na execução dos programas e ações governamentais, principalmente a ação de Funcionamento da Educação Profissional que é uma de suas principais ações.

Conforme o artigo 5º do seu Estatuto Geral (2010), o Ifes possui os seguintes objetivos:

- I. ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;
- II. ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, com objetivo de capacitar, aperfeiçoar, especializar e atualizar profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;
- III. realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções científicas, técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV. desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, no desenvolvimento e na difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V. estimular e apoiar processos educativos propiciem a geração de trabalho e renda e a emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional;

VI. ministrar em nível de educação superior:

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

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

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

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

e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas ao processo de geração e inovação tecnológica.

4.4 Estruturação Organizacional

De acordo com o Organograma do Ifes- *Campus* Itapina, aprovado pela Resolução do Conselho Superior em 28/11/2014, existem 45 setores ligados à gestão pedagógica e 41 setores ligados à gestão administrativa, já incluída nesses, as suas diretorias. Esses setores (Relatório de Gestão-2017) são compostos de 77 servidores docentes e 98 servidores técnicos administrativos, totalizando um conjunto de 175 servidores que fazem com que o *Campus* consiga manter-se em pleno funcionamento, com a oferta dos cursos técnicos de nível médio, superior e de pós-graduação que totalizaram 1.166 matrículas em 2018.

Sua estrutura física é composta por uma área de 3.150.000 (três milhões e cento e cinquenta mil metros quadrados) de terreno contendo uma área construída de 46.077 (quarenta e seis mil e setenta e sete metros quadrados), contendo várias edificações pedagógicas, administrativas e de produção e pesquisa.

As instalações físicas do *Campus* Itapina que estão em uso são conservadas, a maioria das dependências administrativas, pedagógicas, salas de aula, laboratórios, biblioteca e outros setores de apoio ao ensino estão bem equipados e são climatizados para o conforto dos alunos e servidores que aqui desempenham suas atividades, sendo os vários setores administrativos, técnicos, de apoio ao ensino e as unidades educativas de produção concentradas, facilitando o deslocamento dos alunos e professores. Todos os ambientes são bem cuidados em relação a manutenção e limpeza que são realizados através de funcionários terceirizados. Apesar da área territorial ser extensa, a área utilizada pelas benfeitorias é bem concentrada ficando próximas umas das outras, facilitando a locomoção de alunos e servidores.

Atualmente o *Campus* Itapina possui as seguintes instalações e benfeitorias: 01 abatedouros de aves, 20 alojamentos, 01 aprisco, 06 aviários, 07 banheiros para portadores de necessidades especiais, 01 biblioteca, 01 campo de futebol, 01 cantina, 01 consultório médico, 01 consultório odontológico, 01 consultório psicológico, 10 depósitos, 01 espaço

cultural, 02 estábulos, 01 estação de tratamento de água, 01 fábrica de ração, 01 garagem para seus veículos oficiais, 01 ginásio de esportes, 05 laboratórios de processamento de alimentos, 02 laboratórios de informática, 01 complexo contendo os laboratórios de: solos e geologia, topografia, alimentos e bebidas, biologia ou biotecnologia, física, microbiologia, química, 03 pocilgas, 01 posto de vendas, 01 prédio do setor de TI, 01 quadra de esportes coberta e 01 quadra de esportes sem cobertura, 01 quadra de vôlei de praia, 01 refeitório, 01 sala de reuniões, 41 salas de apoio, 01 refeitório, 23 salas de aula, 19 salas de coordenação, 03 salas de pesquisa, 05 salas de professores, 13 salas de setores administrativos, 67 sanitários, 03 setores de arquivo, 01 sistema de segurança eletrônica e 03 vestiários, além das 30 residências de servidores.

A água para o consumo humano é captada no Rio São João Grande e esporadicamente no Rio Doce, ela é tratada no próprio Campus na sua Estação de Tratamento, pela Companhia Colatinense de Saneamento Ambiental – SANEAR que é contratada para essa finalidade.

O horário de funcionamento do Campus é das 07:00h às 22:00h, sendo que em alguns setores o funcionamento é de 24 horas diárias que são realizadas através de revezamento de pessoal por escala, para manutenções em geral, controles de acesso e acompanhamento de alunos em regime de internato, cuidado de animais e plantas, segurança e vigilância patrimonial, entre outras.

O Campus também possui um Posto de Vendas onde são comercializados diversos produtos industrializados ou in natura que são provenientes das atividades e dos projetos de ensino e pesquisa, como queijos, doces, defumados, hortaliças, vegetais e animais. Esses produtos são prioritariamente utilizados para consumo interno, principalmente no Refeitório do Campus, e os excedentes são comercializados para todos que tiverem interesse, através do Posto de Vendas.

Na Instituição existe também um grêmio estudantil formado e administrado pelos próprios alunos do Ensino Médio, que utiliza uma sala cedida pelo Campus e cuida dos interesses dos educandos, um Diretório Acadêmico-DA que é constituído pelos alunos dos Cursos de Graduação para contribuir com a Democratização e transparência das ações da Administração nos princípios legais éticos no interesse da comunidade acadêmica e uma Empresa Júnior, cuja diretoria é formada por alunos do Campus e que presta serviços de assessoria para execução de projetos e serviços agropecuários.

4.4.1 Ensino, Pesquisa e Extensão

No Instituto Federal do Espírito Santo – Ifes a oferta de cursos técnicos e de graduação é realizada de acordo com a vocação da região onde cada *Campus* está inserido e com os arranjos produtivos locais. Os cursos técnicos podem ser ofertados em três modalidades: concomitante, subsequente e integrado ao Ensino Médio. No regime concomitante e no subsequente, o aluno faz somente o Ensino Técnico no Ifes – a diferença é que no concomitante ele ainda pode estar matriculado em uma determinada série do Ensino Médio, enquanto no subsequente a conclusão do Ensino Médio é obrigatória. No integrado, o aluno faz o Ensino Médio juntamente com a formação técnica no próprio Instituto.

No *Campus* Itapina são oferecidos os cursos técnicos nas modalidades subsequente e integrado ao Ensino Médio de Agropecuária e de Zootecnia. Os cursos superiores de Agronomia e Licenciatura em Pedagogia e Licenciatura em Ciências Agrícolas.

As inscrições para ingresso nos cursos de graduação do Instituto são realizadas por meio do Sistema de Seleção Unificada – SISU.

Quadro 2 - Cursos Oferecidos no Campus Itapina.

Cursos	Modalidade	Matrículas
Técnico em Agropecuária (S)	Médio	20
Técnico em Agropecuária (I)	Médio	332
Técnico em Zootecnia	Médio	173
Licenciatura em Ciências Agrícolas	Superior	134
Agronomia	Superior	229
Pedagogia	Superior	163
Pós-Graduação	Especialização	19
TOTAL		1.070

Fonte: Coordenadoria de Registro Acadêmico – Campus Itapina – matrículas/19 situação em abril/19.

No Campus Itapina são desenvolvidos vários projetos de pesquisa e extensão pelos alunos dos cursos técnicos e de graduação, com orientação dos professores e coordenadores de departamentos. Para isso são oferecidas para os alunos diversas bolsas de iniciação científica que variam entre R\$100 a R\$200,00, que são custeadas pelo próprio Campus e pelo Governo do Estado, através de editais da FAPES- Fundação de Apoio à Pesquisa do Espírito Santo. Os alunos bolsistas desenvolvem trabalhos de monitoria nas Unidades Educativas de Produção e setores de apoio técnico e administrativo, sendo acompanhados pelos coordenadores dos setores e professores das respectivas áreas.

Dentre os projetos desenvolvidos podemos citar:

- Contaminação microbiológica de queijo manteiga.
- Qualidade microbiológica de sorvetes do tipo italiano expresso.
- Processamento de resíduos de restaurante e de parques e jardins na obtenção de substrato para produção de mudas de alface e de adubo orgânico para o cultivo de alface
- Produção e utilização de substratos com diferentes fontes de adubos orgânicos na cultura da cebolinha (*allium schoenoprasum*).
- Aproveitamento de resíduos de restaurante na obtenção de substrato para produção de mudas de maracujá e mamoeiro.
- Avaliação da época de florescimento e da produtividade da pitangueira em função do manejo de podas e regulador de crescimento.
- Avaliação do potencial carrapaticida de espécies vegetais do nordeste brasileiro.
- Efeito da densidade de plantio no crescimento e produção de milho de sequeiro entre outono e inverno.
- Efeito da urina de vaca no crescimento e produção de vagens de feijão de corda.
- Estudo da localização de genes através da aplicação da técnica de vinculação gênica em galinhas domésticas.
- Juventude rural e agricultura familiar: os determinantes da escolha profissional e os desafios para a formação de uma geração de agricultores.

4.4.2 Orçamento e Finanças

De acordo com o PDI da Instituição, o orçamento das Instituições Federais de Educação Profissional é rateado de acordo com os critérios adotados na matriz do Ministério da Educação em conjunto com os critérios do CONIF-Conselho dos Institutos Federais e as

definições do Colégio de Dirigentes do Ifes. Dentre os vários critérios existentes na matriz os de maior relevância são: o número de alunos existentes em cada Campus, o custo de cada curso e o tempo de permanência dos alunos no Campus.

A Lei Orçamentária Anual só contempla o orçamento da Reitoria do Ifes, sendo ela responsável por distribuir os créditos para cada Campus de acordo com seu limite definido pela matriz CONIF.

As aquisições de bens e serviços são feitas por meio de licitações, em sua maior parte pelo sistema de Pregão Eletrônico no sistema Registro de Preços. Os Editais de licitações são divulgados no site da Instituição e no Diário Oficial da União, obedecendo às normas da legislação.

Com a transformação em Instituto houve um avanço nos valores orçamentários destinados ao Campus Itapina, em contrapartida, nos últimos dez anos os valores das despesas também aumentaram em função do aumento do número dos alunos e servidores, conforme constatado no quadro abaixo:

Quadro 3 – Quadro comparativo Campus Itapina 2008 a 2018

DESCRIÇÃO	ANO		% em 10 anos
	2008	2018	
Número de alunos matriculados	449	1.235	275%
Número de Servidores	121	173	43%
Despesas de Manutenção, exceto pessoal	1.469.522,00	6.108.914,00	415%
Investimentos	901.887,00	428.144,00	(47%)

Fonte: Relatório de Gestão 2009 ano base 2008, Coord. de Registros Acadêmicos do Campus Itapina e Sistema de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI/2018.

Como podemos observar no quadro acima, houve em dez anos um acréscimo expressivo no número de alunos e servidores do Campus Itapina, porém, esse o aumento não foi proporcional entre esses dois fatores, ao passo que a despesa no mesmo período quadruplicou de tamanho e o investimento foi reduzido quase pela metade. Dito isso, vale apenas fazer um estudo futuro se é viável ou não aumentar do número de alunos para obter um orçamento maior em função do autocusto do aluno no Campus, principalmente nos tempos de crise econômica.

4.4.3 Estrutura de Gestão do Campus

Conforme definido no seu regimento interno, a Diretoria Geral do Campus Itapina é o órgão executivo da administração geral no Campus a quem cabe a supervisão dos programas de Ensino, Pesquisa e Extensão e a gestão das atividades administrativas nele desenvolvidas. A autoridade máxima no Campus é representada pelo Diretor Geral, que é eleito através de eleição direta e facultativa para todos os servidores e alunos do Campus para um mandato de 04 (quatro) anos, conforme legislação vigente.

Segundo seu organograma, diretamente ligados a Diretoria Geral estão: o Gabinete do Diretor Geral, a Coordenadoria de Tecnologia da Informação-CTI, a Coordenadoria de Comunicação Social e Eventos-CSO, a Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas-CGGP, o Conselho de Gestão, o Conselho de Ética e Disciplina Docente, a Comissão Setorial de Progressão de Pessoal Docente e a Comissão Setorial de Avaliação Institucional. Além desses setores já citados fazem parte da estrutura da gestão do Campus, os Diretores dos Departamentos de Administração, de Ensino, de Pesquisa e Extensão, os Coordenadores-

Gerais de Administração, Orçamento e Finanças, de Assistência ao Educando, de Ensino, de Gestão do Campo e de Pesquisa e Extensão e os Coordenadores das Coordenadorias de Setores ligados aos seus Coordenadores Gerais.

O sistema de comunicação oficial interna é feito via memorando eletrônico, através do sistema integrado SIPAC-IFES ou por e-mail institucional ou em reuniões de equipes, de acordo com o interesse do assunto. As tomadas de decisão são feitas visando o regime de democracia, em conjunto com a comunidade escolar, através das reuniões do Conselho de Gestão, ou em reuniões periódicas e extraordinárias quando necessárias, entre diretores e coordenadores das diversas áreas.

Aos diretores, coordenadores-gerais e demais coordenadorias de setores e de cursos são concedidos Cargos de Direção (CD), Funções Gratificadas (FG) e Função de Coordenação de Cursos (FCC) que possuem valores remuneratórios para exercer suas atribuições e responsabilidades, porém, por insuficiência dessas funções, nem todos recebem pelas suas coordenações. Esses cargos de direção e funções remuneradas são de livre nomeação do Diretor Geral, exceto a dele própria. Elas estão previstas na Lei 8.112/90 e seus valores e normas são definidos pela Lei 13.328/2016. Nela também está estabelecido que os ocupantes de Cargo de Direção podem optar por receber o valor integral da remuneração do CD ou a remuneração do cargo acrescido de 60% da remuneração do CD (Anexo XVIII). Já no caso da FG, a sua remuneração é composta de três valores distintos que são o Vencimento, a Gratificação de Atividade de Desempenho de Função e o Adicional de Gestão Educacional. E as Funções de Coordenações de Cursos possuem um valor único (Anexo XX).

No quadro abaixo podemos visualizar detalhadamente esses valores em Reais, conforme Lei 13.328/2016, vigente em fevereiro de 2020:

Quadro 4 – Descrição dos valores das funções remuneradas - Campus Itapina -IFES - 2020.

Remuneração dos Cargos de Direção das IFES (CD).				
CARGO	TOTAL	60%		
CD-01	13.474,12	8.084,47		
CD-02	11.263,53	6.758,12		
CD-03	8.842,39	5.305,43		
CD-04	6.421,26	3.852,76		
Remuneração das Funções Gratificadas (FG)				
NÍVEL	VENCIMENTO	GDAF ¹	AGE ²	TOTAL
FG-01	137,26	227,86	610,39	975,51
FG-02	117,24	194,62	344,42	656,28
FG-03	97,13	161,24	273,70	532,07
¹ Gratificação de Atividade pelo Desempenho de Função				
² Adicional de Gestão Educacional.				
Remuneração das Funções de Coordenação de Curso (FCC).				
NÍVEL	VALOR			
Único	983,18			

Fonte: Coordenadoria Geral de Recursos Humanos – Campus Itapina/ IFES - fevereiro de 2020

No quadro a seguir é demonstrada a composição de toda gestão existente no Campus Itapina, cuja atribuições estão discriminadas no seu Regimento Interno, como também, no Estatuto do Ifes e as suas siglas das respectivas funções remuneradas:

Quadro 5 – Composição da gestão existente do Campus Itapina em 2020 e suas respectivas funções remuneradas.

Descrição das Diretorias e Coordenações	Função Remunerada
Diretor Geral	CD 2
Diretoria de Administração e Planejamento	CD 3
Diretoria de Ensino	CD 3
Coordenadoria Geral de Assistência à Comunidade	CD 4
Diretoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação	CD 4
Coordenadoria Geral de Ensino	CD 4
Coordenadoria Geral de Administração, Orçamento e Finanças	CD 4
Coordenadoria Geral de Gestão do Campo	CD 4
Coordenadoria do Curso Bacharelado em Zootecnia	FCC
Coordenadoria do Curso Técnico em Agropecuária	FCC
Coordenadoria do Curso Técnico em Alimentos	FCC
Coordenadoria do Curso Técnico em Zootecnia	FCC
Coordenadoria do Curso Bacharelado em Agronomia	FCC
Coordenadoria do Curso de Lic. Ciências Agrícolas	FCC
Coordenadoria do Curso Superior de Licenciatura em Pedagogia	FCC
Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas	FG 1
Coordenadoria de Tecnologia da Informação	FG 1
Coordenadoria de Gestão de Contratos	FG 1
Coordenadoria de Licitações e Compras	FG 1
Gabinete do Diretor Geral	FG 1
Coordenadoria de Serviços Auxiliares e Transporte	FG 1
Coordenadoria de Almoxarifado	FG 2
Culturas Anuais	FG 2
Coordenadoria de Relações Institucionais e Extensão	FG 2

Comunitária	
Coordenadoria de Execução Orçamentária e Financeira	FG 2
Coordenadoria de Registros Acadêmicos	FG 2
Coordenadoria de Patrimônio	FG 2
Coordenadoria de Pesquisa	FG 3
Coordenadoria de Alimentação e Nutrição	FG 3
Coordenadoria de Extensão	FG 3
Coordenadoria de Apoio ao Ensino	FG 3

Fonte: Coordenadoria-Geral de Recursos Humanos do Campus Itapina em fevereiro/2020.

4.4.4 Conselho de Gestão

Como órgão consultivo, o Conselho de Gestão do Campus, foi criado pelo Conselho Superior do Ifes, através da Resolução CS 63/2010. Ele é formado como membros natos, o Diretor Geral, como Presidente e os Diretores dos Departamentos e como membros representantes, os Coordenadores-Gerais do Campus, um representante dos docentes de cada nível de ensino, limitado a 03 (três) representantes escolhidos entre seus pares, um representante dos técnicos administrativos e um representante do corpo docente, ambos eleitos entre seus pares.

O Conselho de Gestão se reúne ordinariamente a cada dois meses de acordo com o calendário anual aprovado pelos seus membros.

De acordo com seu Regimento Interno, o Conselho de Gestão do Campus possui entre as suas atribuições o papel de apreciar o plano geral de ação, os limites do orçamento plurianual de custeio e investimento, as políticas administrativas, financeiras e educacionais além de sugerir ações de melhorias para gestão do Campus.

Apesar de ter caráter consultivo, desde sua criação, todas as apreciações realizadas e aprovadas pelo Conselho de Gestão foram obedecidas e determinadas pelo Diretor Geral.

4.4.5 Organograma do Campus Itapina

A fim de demonstrar as transformações que houve com a criação do Instituto trouxemos nas Figuras 7 e 8 abaixo, a estrutura organizacional que existia na Escola Agrotécnica Federal de Colatina-EAFCOL e a atual do Ifes-Campus Itapina. Ao analisarmos os dois, percebe-se que a principal mudança foi está na presença do Departamento de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão, suas Coordenadorias e os seus setores a ele vinculados. Apesar de já existirem projetos de pesquisa e extensão antes de 2008, os mesmos eram realizados individualmente pelos professores e alunos, sem um departamento específico e sem um objetivo institucional finalístico. Então, após a criação do Instituto foi necessário criar também uma nova estrutura que atendesse as finalidades do Campus Itapina de acordo com a nova legislação. As atribuições desses setores estão descritas no Regimento Interno do Campus e/ou no Estatuto do Ifes.

ORGANOGRAMA DA ESCOLA AGROTÉCNICA FEDERAL DE COLATINA - ES

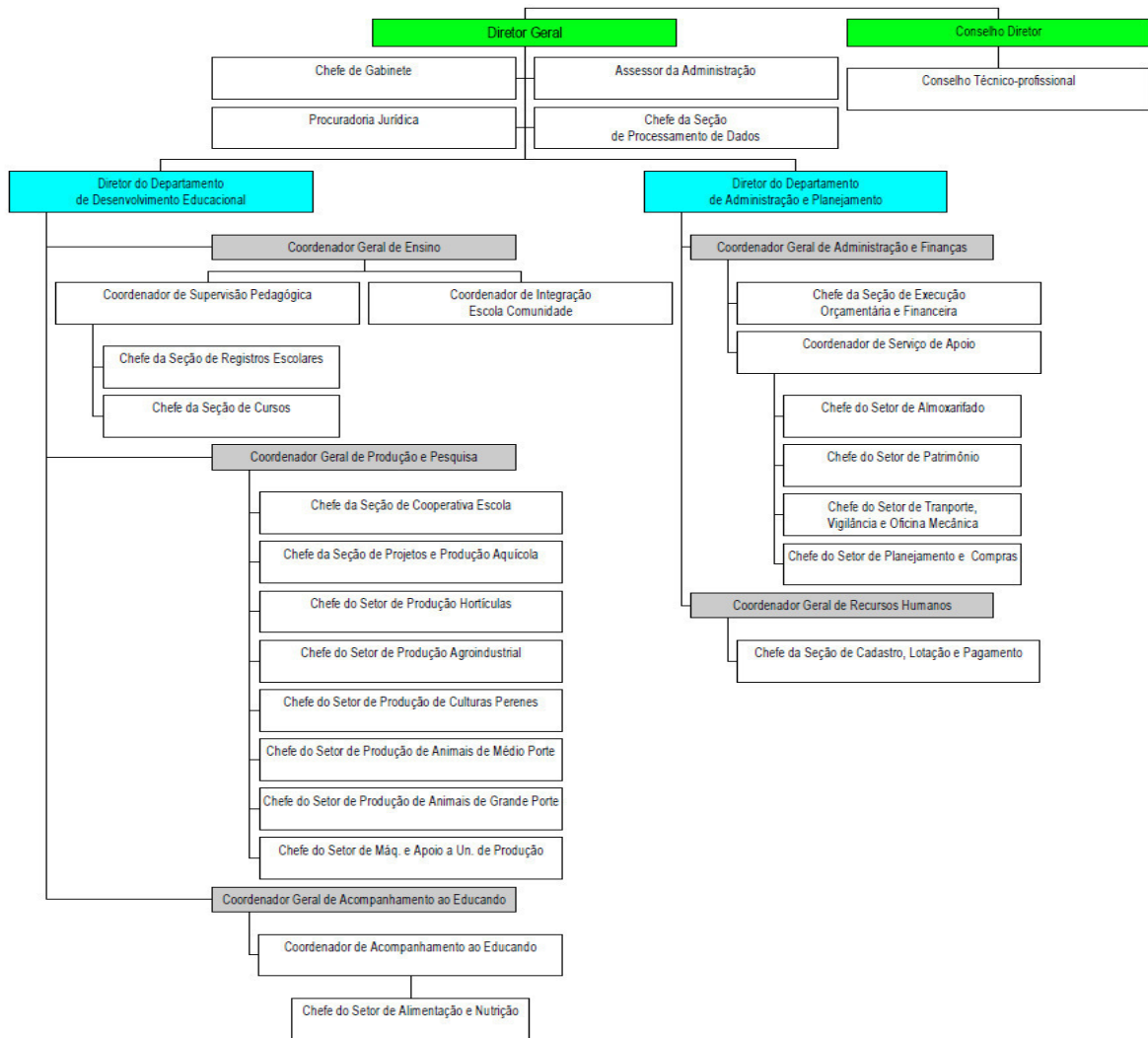


Figura 7 – Organograma da Escola Agrotécnica Federal de Colatina - EAFCOL
 Fonte: Banco de dados do Ifes-Campus Itapina- 2019.

A figura 8 apresentou a mudança na estrutura organizacional e na concepção do Campus Itapina e dos demais campi, considerando a perspectiva de criação do IFES e sua equiparação sob o ponto de vista da regulação à universidade, exigindo novos atores sociais nesta organização educacional e atendendo às exigências do sistema nacional de avaliação da educação superior.

Organograma

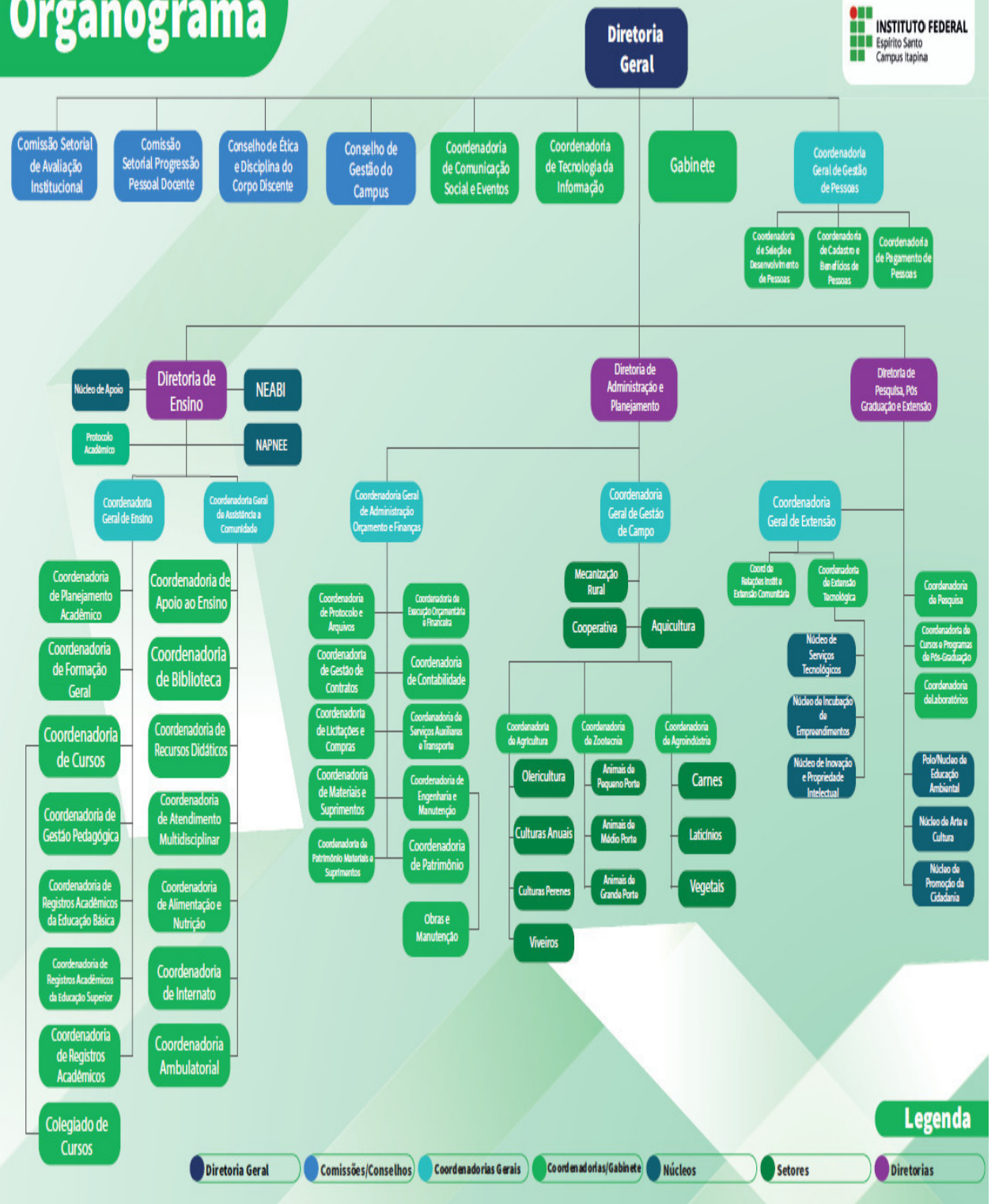


Figura 8 – Organograma do IFES - Campus Itapina em 2020

Fonte: https://itapina.ifes.edu.br/images/arquivo_em_pdf/Organograma_DG>Ifes_Campus_Itapina.pdf - 2019

4.4.6 Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

O plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é o documento onde são apresentados os programas, os objetivos e as metas para o Ifes. Na sua elaboração, são coletadas todas as informações dos campi, de forma padronizada que são necessárias para formação de um só documento que deve ser elaborado de acordo com as disposições do artigo 21 do Decreto Federal nº 9.235/2017 e apresentado ao Ministério da Educação/Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica nos termos do art. 5 da lei Federal nº 11.892/2008. Além da obrigação legal nele encontramos todas as informações necessárias para o bom funcionamento do Instituto e dos campi ao longo de cinco anos, como: Histórico, Modelo de Governança, Finalidades e Objetivos Estatutários, Áreas de Atuação Acadêmica, Planejamento e Gestão Estratégica, Projeto Pedagógico Institucional-PPI, Organização Acadêmica, Infraestrutura, Gestão Institucional e de Pessoas, Gestão Econômico-Financeira, entre outros.

Destacamos a seguir algumas das principais informações do Campus Itapina, que estão presentes no PDI do Ifes 2019/2 a 2024/1:

Quadro 6 - Oferta atual dos Cursos em funcionamento.

Campus Itapina								
Nível	Cursos	Modalidade de ensino	N° de turmas e turnos de funcionamento				Total de turmas	N° de vagas autorizadas
			MAT	VESP	NOT	INT		
Técnico	Agropecuária	Integrado				1	1	120
	Zootecnia	Integrado				10	10	60
	Agropecuária	Integrado				2	2	40
Graduação	Agronomia	Bacharelado				2	2	40
	Pedagogia	Licenciatura			1		1	40
	Ciências Agrícolas	Licenciatura			2		2	40
Total Geral do Campus							18	300

Fonte: PDI do Ifes 2019/2 a 2024/1. Pag.110 e 111.

Quadro 7 - Oferta de novos Cursos previstos.

Campus Itapina							
Nível	Cursos	Modalidade de ensino	Turno de funcionamento	N° turmas	N° de vagas	Regime de matrícula	Ano previsto
Técnico	Técnico em Geoprocessamento	Integrado	Diurno	1	30	Anual	2020/1
	Técnico em Agroindústria	Integrado	Diurno	1	30	Anual	2020/1
Graduação	Zootecnia	Bacharelado	Diurno	1	40	Anual	2020/1
Pós-Graduação	Especialização em Práticas Pedagógicas	Lato Sensu	Integral	1	40	Anual	2019/2
	Mestrado Profissional em Produção Agrícola Sustentável	Stricto Sensu	Integral	1	12	Anual	2020/1
	Especialização em Produção Agrícola Sustentável	Lato Sensu	Integral	1	25	Anual	2020/2
	Mestrado Profissional em Ensino	Stricto Sensu	Integral	1	12	Anual	2021/1

Fonte: PDI do Ifes 2019/2 a 2024/1. Pag.118 e 119.

Quadro 8 - Ações de Extensão e/ou Cursos de Aperfeiçoamento ou FIC.

Itapina	Pré-Incubação para Empreendedores – Residência	FIC / Atualização	Integral	1	12	Presencial	2020/2
	Metodologias de Ensino em Ciências Naturais – Física	FIC / Atualização	Noturno	2	40	Presencial	2020/1
	Metodologias de Ensino em Ciências Naturais – Química	FIC / Atualização	Noturno	2	40	Presencial	2020/1
	Curso Básico de Libras	FIC / Atualização	Vespertino	1	15	Presencial	2020/2
	Formação de Formadores de Moçambique no Brasil – Ciências Agrárias	FIC / Atualização	Integral	1	5	Presencial	2020/2

Fonte: PDI do Ifes 2019/2 a 2024/1. Pag. 124.

Quadro 9 - Ações previstas de novas Infraestruturas.

Infraestruturas Previstas					
Campus/ Unidades	Descrição	Status	Fontes*	Prioridade	Valor total estimado (R\$)
Itapina	Construção de nova guarita	A atender	CGPE, PDI - 15/19	3	300.000,00
Itapina	Registro de preços de usina fotovoltaica de 70kWp (RDC integrado)	A atender	CGPE	5	250.000,00
Itapina	Execução do projeto de instalação de energia fotovoltaica	Em atendimento	RI	4	?
Itapina	Construção do auditório com centro de vivência para eventos e EAD (já existe o projeto)	A atender	RI, PDI - 15/19	2	3.600.000,00
Itapina	Construção de complexo pedagógico com 30 salas para atendimento ao ensino, pesquisa e extensão (já existe projeto)	A atender	RI	1	8.000.000,00
Itapina	Construção da fábrica de ração (já existe projeto)	A atender	RI, PDI - 15/19	14	1.200.000,00
Itapina	Calçamento e reflorestamento do estacionamento do campus	A atender	PDI - 15/19	11	150.000,00
Itapina	Construção de prédio setor de TI	Atendida	PDI - 15/19	13	640.000,00
Itapina	Reforma do setor de agroindústria	A atender	PDI - 15/19	6	350.000,00
Itapina	Reforma e ampliação da Biblioteca	A atender	PDI - 15/19	4	300.000,00
Itapina	Reforma e Ampliação do Refeitório	Atendida	PDI - 15/19	13	300.000,00
Itapina	Reforma e Adaptação de 03 (três) Alojamentos Internos e 02 (dois) Semi-internos	A atender	PDI - 15/19	7	200.000,00
Itapina	Construção de um Centro Esportivo Contendo (Piscina semiolímpica, Sala de Musculação, Pista de Atletismo e Quadra de Vôlei de Areia)	A atender	PDI - 15/19	10	1.500.000,00
Itapina	Reforma do Alamedado e Estrutura de uma Quadra Coberta e Reformar o Piso e Fazer a Cobertura de uma Quadra Descoberta.	Em atendimento	PDI - 15/19	8	600.000,00
Itapina	Reforma e Ampliação do Setor de Almozarifado	A atender	PDI - 15/19	9	150.000,00
Itapina	Serviço de instalação de alamedado com tela quadrangular e tubos galvanizados sobre meio fio de concreto e iluminação das margens direita e esquerda que divisa da BR 259 do Campus.	A atender	PDI - 15/19	12	200.000,00
Colatina	Usina fotovoltaica para atender os Campi Colatina, Santa Teresa e Itapina	Em atendimento	CGPE	6	2.800.000,00

Fonte: PDI do Ifes 2019/2 a 2024/1. Pag. 151 e 152.

Esse conjunto de informações dos quadros 6-9 podem ser explorados em outros estudos e foram citados para ilustrar elementos do PDI e a nova configuração da instituição.

Como podemos ver resumidamente, o PDI é um documento importante para o planejamento e funcionamento do Ifes. Além das informações apresentadas acima ele conta ainda com várias outras que definem os procedimentos necessários para atender as necessidades e os objetivos de todo Instituto.

4.4.7 Avaliação Institucional

A avaliação Institucional foi criada no Brasil pelo Governo Federal, através da Lei nº 10.861 de 14/04/04, com a instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Segundo a lei, o seu objetivo é de assegurar um processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes. Sua finalidade é de melhorar a qualidade da educação superior, expandir a sua oferta, aumentar a eficácia institucional e a efetividade acadêmica e social, e ainda a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, através da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, EXECUTIVO, 2004).

Os três componentes principais do SINAES são: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Dessa forma, são avaliados todos os aspectos que estão em torno destes três eixos, principalmente o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações. A avaliação tem como principais objetivos melhorar o mérito e o valor das instituições, seus cursos e programas, melhorando a qualidade da educação superior. (BRASIL, INEP, 2017). Após serem utilizados vários instrumentos do SINAES como a autoavaliação, a avaliação externa, a avaliação dos cursos, entre outras, o Ministério da

Educação divulga os resultados dessas avaliações, permitindo traçar um panorama de qualidade dos cursos e instituições de educação superior no país.

Tanto na avaliação institucional interna como externa o SINAIS considera 10 dimensões para serem avaliadas nas Instituições que são: Missão e PDI; Política para ensino pesquisa, pós-graduação e extensão; Responsabilidade Social da IES; Comunicação com a sociedade; As políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e de técnico-administrativo; Organização de gestão da IES; Infraestrutura física; Planejamento de avaliação; Políticas de atendimento aos estudantes; Sustentabilidade financeira. (BRASIL, INEP, 2017).

A Autoavaliação é uma das principais ferramentas da gestão do Ifes, assim como do Campus Itapina. Através dela são obtidas informações estratégicas para se ter um diagnóstico de todo Instituto visando melhorar o planejamento e as tomadas de decisões das diretorias existentes para melhor o bom funcionamento da Instituição.

Segundo a Lei 10.861/2004 a Autoavaliação deve ser conduzida por uma Comissão Própria de Avaliação – CPA:

Art. 11. Cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação - CPA, no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Lei, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes:

I – Constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II – Atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.

Diante de todos os cenários que caracterizaram o Ifes-Campus Itapina acima, concluímos que é fundamental que exista e estejam em pleno sincronismo as práticas de gestão democráticas que propiciem a participação de todos os setores existentes na instituição, contendo especialistas em educação e ensino, técnicos administrativos das mais variadas formações e funcionários de manutenção e apoio operacionais alinhados aos objetivos e metas do *Campus*. Esse conjunto de atores possui a árdua tarefa de oferecer serviços de qualidade, e ainda, contribuir pela melhor formação do aluno, que é o principal alvo de todas as ações realizadas no *Campus* Itapina. Todavia, nem tudo são realizações. Observa-se a existência de várias barreiras impeditivas para alcançar essa harmonia entre as práticas de gestão de forma democrática, as quais dificultam o alcance de melhores resultados, porém, com a contribuição e o esforço de todos poderemos alcançar a tão desejada qualidade e melhoria da formação dos nossos alunos.

Essa contribuição com a participação dos servidores é que veremos no próximo capítulo.

5 CAPÍTULO V

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como já informamos na metodologia, os servidores que formaram o público alvo da pesquisa foram os técnicos administrativos, com nível acima do grau de formação de graduação e os servidores que ocupavam função de gestão, no âmbito do Campus Itapina no período de coleta de dados, ou seja, de setembro a novembro de 2019. A escolha dessa delimitação foi em função do grande número de servidores existentes e a limitação do tempo disponível para o levantamento e análise dos dados a serem realizados até o término do mestrado. Optamos então, de excluir os professores que não fazem parte da gestão, por estarem representados pelos que fazem parte e excluir os técnicos administrativos que não possuem graduação, devido uma possível limitação de entendimento e acesso a pesquisa. Desta forma, enviamos para 102 servidores o convite para responderem o questionário da pesquisa e tivemos um retorno de 57,8%, totalizando 59 respostas, as quais passaremos a analisar e refletir, através de gráficos e descrições na ordem do questionário, para que possamos verificar se os objetivos propostos na pesquisa foram ou não atingidos.

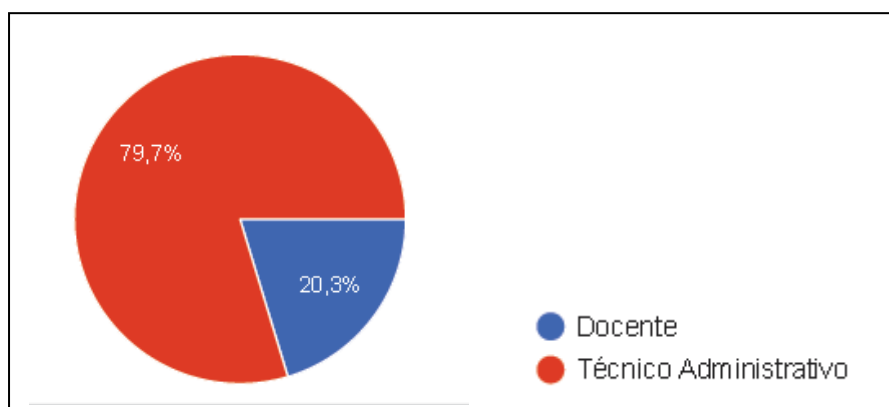


Gráfico 1 - Categoria Profissional no Ifes-Campus Itapina.

Fonte: O autor.

Ao analisarmos a questão relacionada à categoria profissional dos servidores que responderam o questionário percebemos que a maioria dos servidores que responderam, dentre as 59 respostas, foram técnicos administrativos que totalizaram 79,7% que correspondeu a 47 servidores enquanto os docentes totalizaram 20,3% correspondendo a 12 servidores. Porém, após analisarmos esses percentuais destacamos que dos 102 convites enviados, 80 foram para técnicos administrativos e 22 foram para docentes, sendo assim, obtivemos um retorno de 59% dos técnicos administrativos e 55% dos docentes onde podemos constatar que houve um equilíbrio no percentual de respostas no quesito categoria o que favoreceu a nosso ver os resultados aferidos.

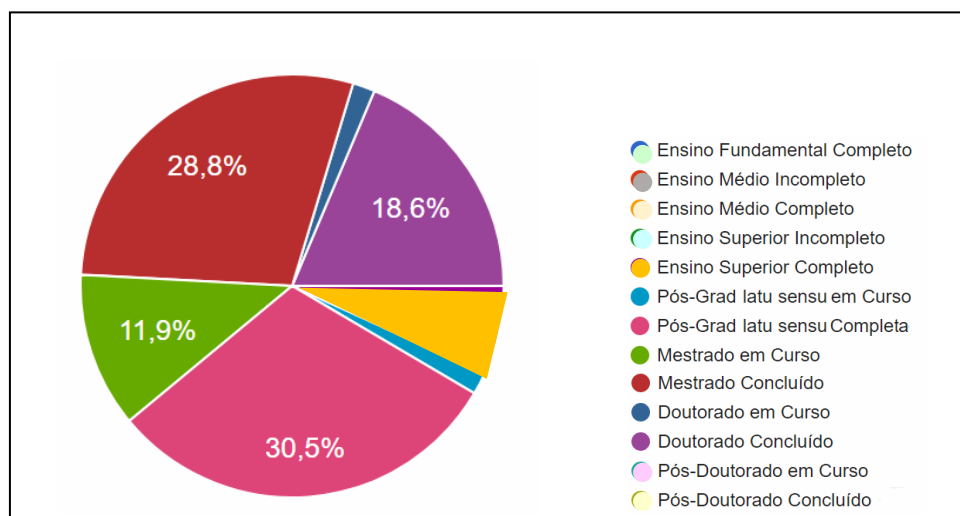


Gráfico 2 – Nível de Escolaridade no Ifes-Campus Itapina.

Fonte: O autor.

Sobre a escolaridade, primeiramente cabe esclarecer que apesar do nosso público alvo escolhido ter sido os servidores técnicos administrativos, com nível acima do grau de formação de graduação, tivemos que incluir as escolaridades inferiores para o caso em que o servidor fosse da gestão, mas que não possuísse a graduação, fato que não ocorreu. Então, podemos dizer que todos os gestores que responderam o questionário possuem um alto grau de escolaridade e que a maioria dos que responderam possuem curso de pós-graduação concluída, com 30,5% das respostas que corresponderam a 18 servidores, seguidos dos que tem mestrado concluído, com 28,8% que corresponderam a 17 servidores, o que podemos concluir também que além da alta qualificação, os servidores se propõem a participar de pesquisas institucionais contribuindo com outros servidores e pesquisadores.

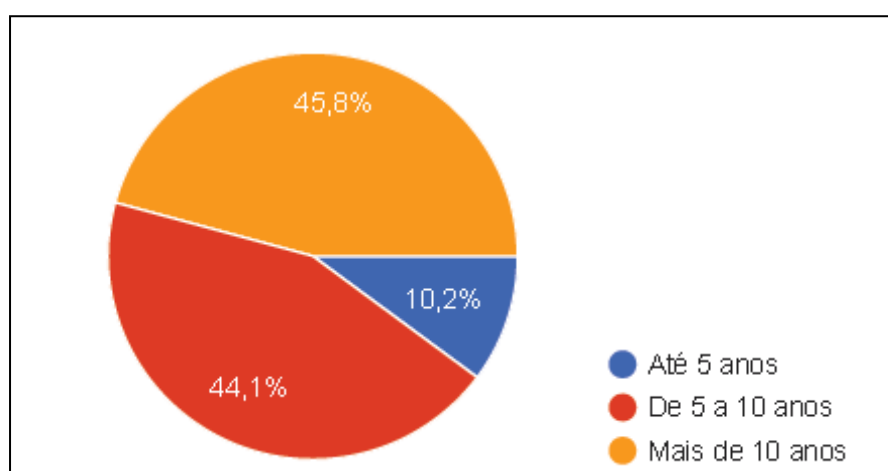


Gráfico 3 - Tempo de Serviço no Ifes-Campus Itapina.

Fonte: O autor.

Na questão do tempo de serviço no Campus, constatamos que a maioria dos respondentes possuem mais de 10 anos no Campus Itapina, o que corresponderam a 45,8%, no total de 27 servidores, ao passo dos que tem acima de 5 anos, ficaram bem próximos com

44,1% no total de 26. Neste aspecto podemos concluir que na amostra escolhida, a maioria dos servidores conheceram a estrutura da gestão da extinta Escola Agrotécnica Federal de Colatina, que hoje funciona o Campus Itapina e passaram pelas gestões e transformações que ocorreram antes e após a criação do Ifes em 2008 e por isso possuem experiência e conhecem bem a realidade do Campus atualmente tanto no ambiente pedagógico como no administrativo porque dos que tem mais de 10 anos, 15 servidores atuam no pedagógico e 12 no administrativo, caracterizando novamente um equilíbrio.

Um contraponto que eu percebo que merece destaque sobre a questão do tempo de serviço é que nem todos os servidores participaram da pesquisa conheceram a forma de gestão da extinta Escola Agrotécnica então poderemos comparar suas opiniões em épocas diferentes e ter a possibilidade de constatar se foi benéfica ou não a transformação da escola em um Campus do Instituto, na opinião deles nas questões abertas do questionário.

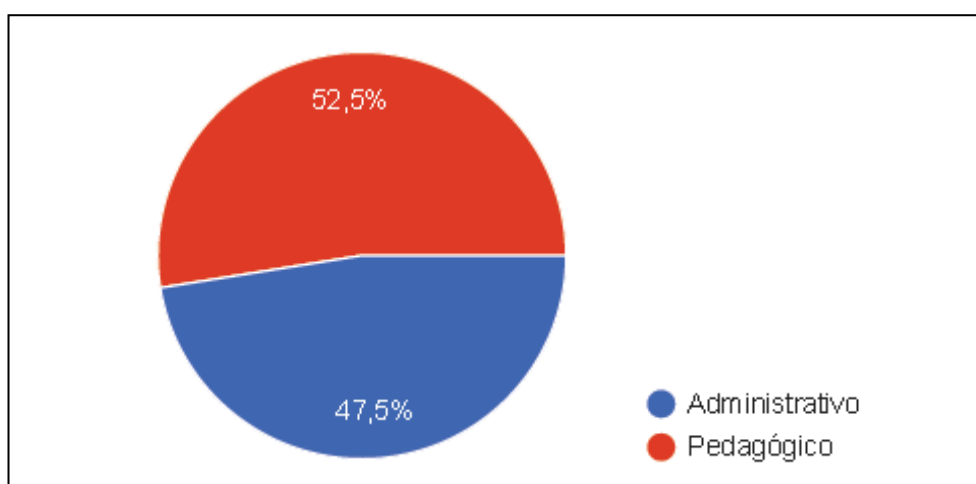


Gráfico 4 - Ambiente Organizacional dos servidores no Ifes-Campus Itapina.

Fonte: O autor.

Ao analisarmos o gráfico sobre a lotação dos servidores participantes da pesquisa no seu ambiente organizacional percebemos um equilíbrio nas atuações existentes no *Campus* Itapina ao compararmos pela quantidade total dos respondentes. Porém, ao fazermos uma comparação individualizada dos respondentes, verificamos que dos 47 técnicos administrativos que participaram da pesquisa 19 atuam no ambiente pedagógico ao passo que nenhum participante docente respondeu que atua no ambiente administrativo. Apesar dessa divergência não avaliamos como ausência de participação dos docentes nas atividades administrativas porque independente da gestão, a principal atividade do professor obrigatoriamente é na sala de aula, apesar de termos consciência de que muitas atividades administrativas são realizadas dentro do ambiente administrativo como, coordenação de setores, gestão e fiscalização de contratos, participação e organização de eventos, planejamento de compras, etc. Um exemplo claro de participação docente no Campus Itapina é a dos Diretores Gerais, que até então sempre foram professores e que apesar de pertencer ao ambiente pedagógico, tem que tomar conhecimento e decidir sobre questões em todos os setores do *Campus* seja ele pedagógico ou administrativo.

O gráfico representa o que em geral ocorre no *Campus*, pois a cada dia vemos docentes participando nas atividades administrativas e vice-versa, atuando todos como profissionais da educação independente do cargo ou função compartilhando problemas e soluções, como diz Luchi ao conceituar uma forma de gestão é vê-la como:

um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais.

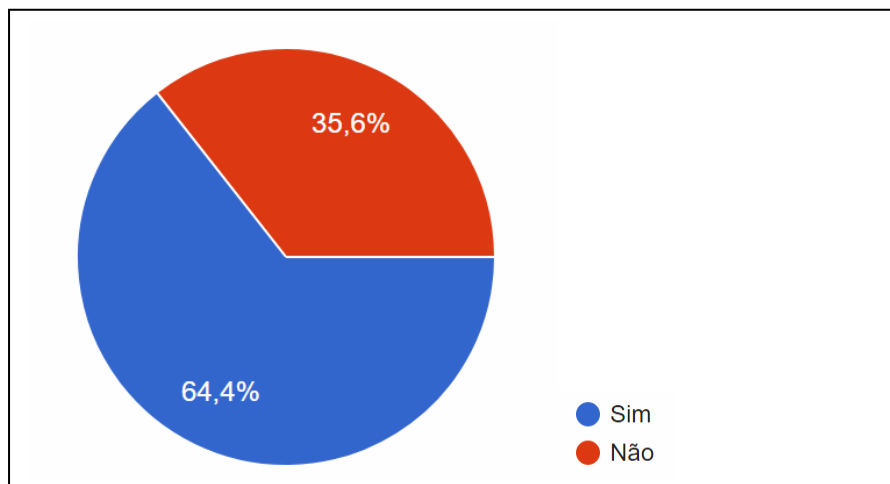


Gráfico 5 - Desempenho de Função Gratificada e Cargos de Direção no Ifes-Campus Itapina.
Fonte: O autor.

Elaboramos essa questão para podermos verificar o quanto de servidores que participaram da pesquisa atuaram ou não na gestão do Campus Itapina. Antes de analisarmos o gráfico, cabe esclarecer que os servidores que desempenham e recebem retribuição de função gratificada (FG) ou cargos de direção (CD), são atribuídos à execução de atividades de direção, chefia, coordenação, assessoramento, secretariado entre outros, independente do departamento que esteja atuando no âmbito do *Campus* Itapina, conforme demonstramos no Capítulo IV.

Destaco ainda que essas funções gratificadas e os cargos de direção são de livre nomeação e exoneração do Diretor Geral do *Campus* Itapina, com exceção do próprio Diretor Geral que recebe uma retribuição de cargo de direção, quando eleito e nomeado para exercer um mandato de quatro anos. Nesse caso ele é nomeado pelo Reitor do Ifes ou pelo Ministro da Educação. Diante deste contexto e analisando o gráfico percebemos que a maioria dos participantes já ocuparam cargos de gestão no *Campus*, correspondendo a 64,4%, o que nos dá a entender que eles conhecem bem o tema pesquisado e tem interesse no seu resultado.

Após analisarmos individualmente os 64,4% que já atuaram ou atuam na gestão do *Campus* Itapina, encontramos um equilíbrio quase perfeito entre os que estão no ambiente organizacional administrativo, com 51%, correspondente a 19 respondentes e no ambiente organizacional pedagógico com 49%, correspondente a 18 respondentes.

Vale ressaltar que a nossa intenção não foi de avaliar a atual gestão do *Campus* e sim identificar suas características através do pensamento dos servidores ao longo desses anos de existência nos diversos setores existentes no *Campus* Itapina.

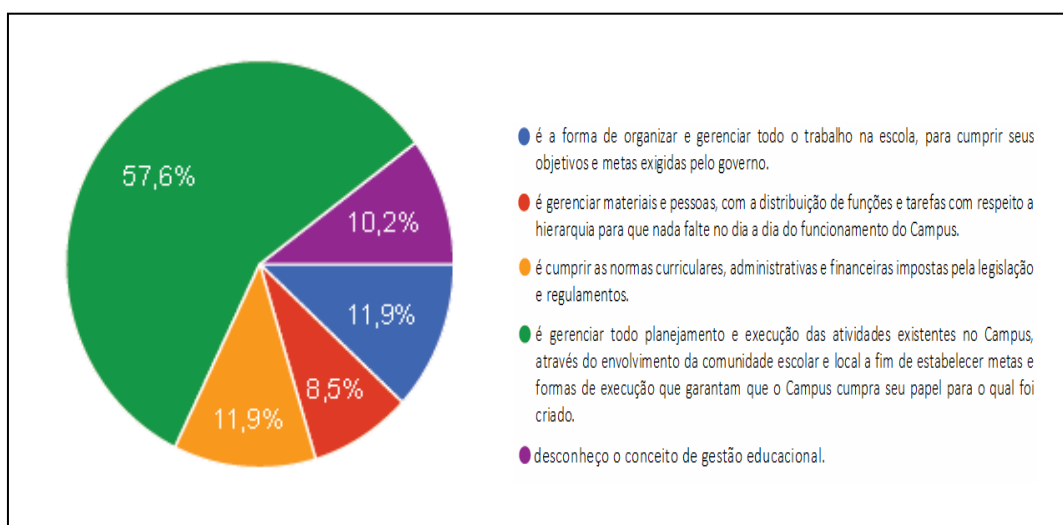


Gráfico 6 - Conceito de Gestão Escolar para os servidores do Ifes-Campus Itapina.
Fonte: O autor.

Ao analisarmos essa questão pretendemos identificar qual o nível de conhecimento conceitual de gestão escolar que os participantes da pesquisa possuem. Pelo gráfico podemos perceber que a maioria dos participantes, mesmo sem ter sido informado previamente de nenhum conceito sobre gestão educacional no questionário, responderam a alternativa do conceito que segundo os estudiosos como Libâneo (2012, p. 450) mais se aproxima da gestão educacional ideal que pela sua concepção é a gestão democrática e participativa.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

Outra análise que fizemos que merece destaque nessa questão é que todos os 10,2% dos participantes que responderam que desconhecem o conceito de gestão educacional, consideraram importante aplicação das práticas de gestão democrática e participativa no *Campus* Itapina.

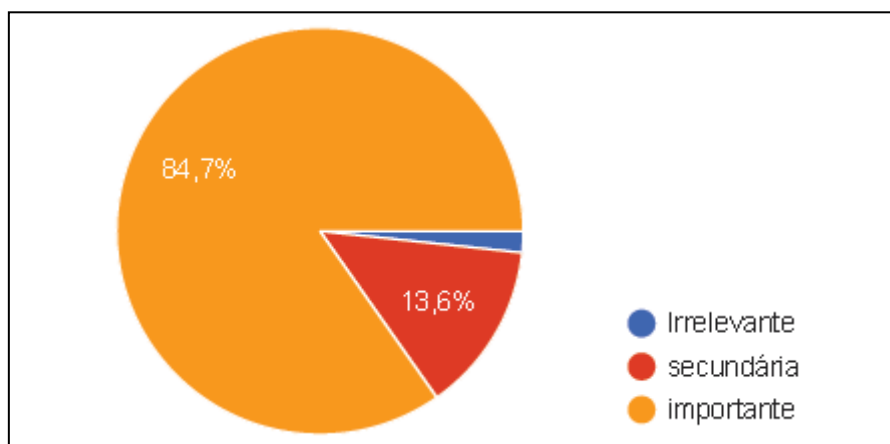


Gráfico 7 - Classificação Quanto às práticas de Gestão democrática no Ifes-Campus Itapina.
Fonte: O autor.

Diante do resultado da questão anterior, verificamos ao analisar essa questão que a maioria dos participantes consideram importante aplicar as práticas de gestão democrática e participativa no Campus Itapina.

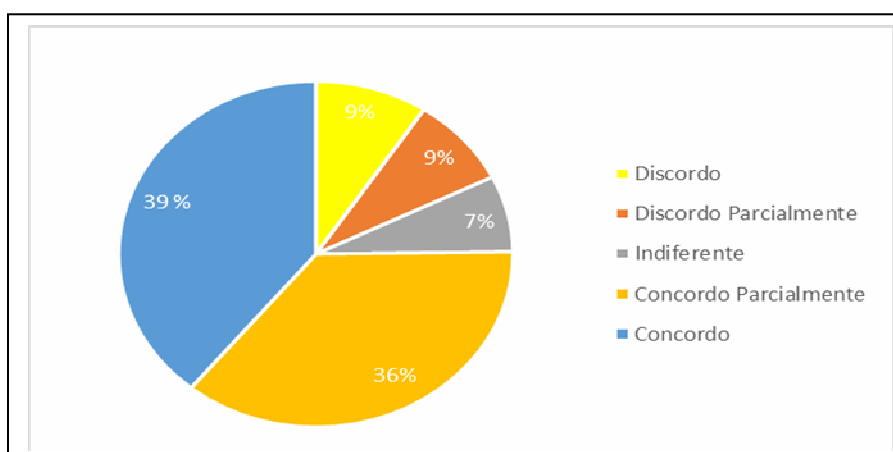


Gráfico 8 - Características da Gestão do Ifes-Campus Itapina.
Fonte: o autor

Para caracterizar a gestão do Campus Itapina, a questão nº 8 do questionário trouxe para os respondentes vários conceitos de características que na teoria correspondem às praticadas em uma gestão democrática e participativa e os respondentes deveriam opinar concordando ou discordando com as praticadas no Campus Itapina. Como podemos observar no gráfico, os respondentes que concordaram e concordaram parcialmente com as características praticadas no *Campus*, corresponderam a 75% do resultado apurado.

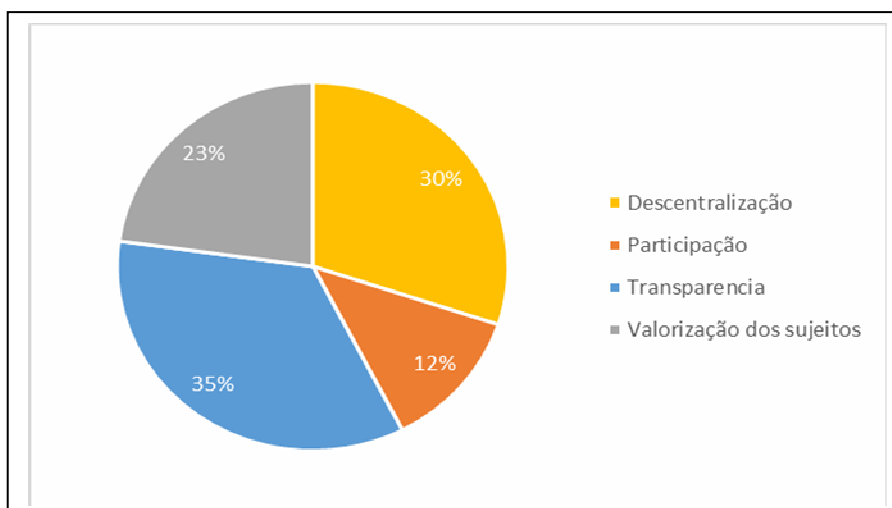


Gráfico 9 – Grau de destaque das características de gestão do Ifes-Campus Itapina.

Fonte: O autor.

Outra análise que realizamos com os resultados das respostas foi a demonstrada no gráfico acima, a fim de evidenciar a característica de gestão do Campus Itapina que obteve o melhor e o pior resultado. Então apuramos a diferença entre a soma das respostas concordo e concordo parcialmente, subtraindo das respostas discordo e discordo parcialmente, obtidas no questionário.

Frisamos que a característica da gestão do *Campus* Itapina que obteve o melhor resultado individual positivo foi a de “promover um trabalho com base no respeito, confiança e sinceridade” , que correspondeu a 83% do total de participantes da pesquisa e a característica que obteve o menor resultado individual foi a de “oportunizar a participação de todos os servidores nas tomadas de decisão da direção.”, correspondendo a 32% do total de participantes compreendendo 18 servidores, dos quais 16 foram técnicos administrativos e 02 foram docentes.

Contrariando o resultado encontrado no gráfico, para Libâneo (2011, p. 328) “A participação é o meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Esse aspecto parece gerar uma melhor compreensão da realidade vivida na escola, o sujeito se sente parte do processo e atua efetivamente de todas as ações. Com isso, conhecendo os objetivos e metas construídos e propostos pela escola. Toda essa estrutura participativa, reflete na aproximação dos segmentos organizados que compõe a comunidade escolar, incluindo as do entorno.

Embora tivéssemos constatado um pequeno percentual de discordância nas respostas dos participantes acreditamos que é importante evidenciar esse resultado para realizar ações futuras relacionadas nestes pontos específicos, todavia o resultado aferido na sua maioria foi satisfatório relacionado com as práticas existentes no Campus Itapina, comparado com as práticas de gestão consideradas desejáveis e democráticas.

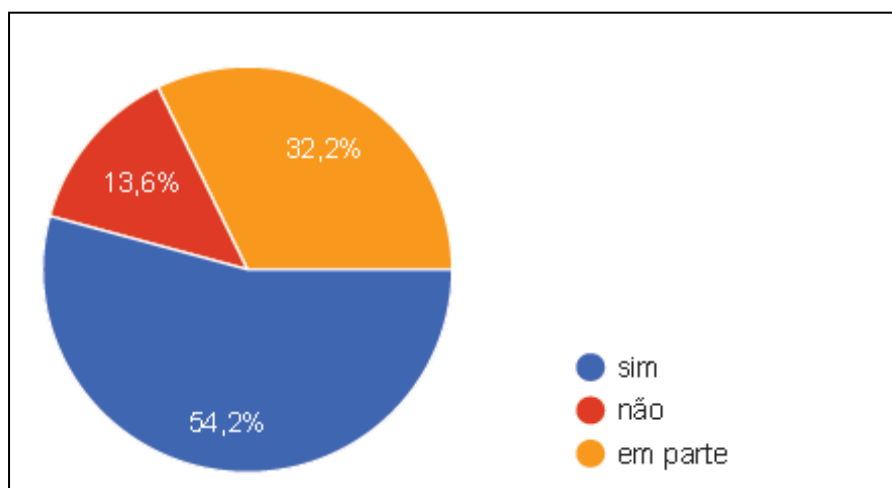


Gráfico 10 - Conhecimento da composição do Conselho de Gestão no Ifes-Campus Itapina.
Fonte: O autor.

Antes de fazer análise desta questão, vejamos o que diz o artigo 1º do Regimento Interno do Conselho de Gestão do *Campus* Itapina:

Art. 1º O Conselho de Gestão do Campus Itapina, criado pela Resolução do Conselho Superior nº 63/2010 de 16 de novembro de 2010, é órgão que compõe o colegiado superior de administração do Ifes, de natureza consultiva e tem por finalidade contribuir com opiniões e sugestões para a administração do campus visando ao aprimoramento contínuo do processo educativo, bem como ao zelo pela correta execução da sua política educacional.

Diante do disposto acima e já descrito no Capítulo anterior, o Conselho de Gestão do *Campus* Itapina é um colegiado que tem como presidente o Diretor Geral, os demais diretores e coordenadores-gerais e os representantes dos docentes, dos técnicos administrativos e dos alunos do *Campus* Itapina. Apesar do seu caráter consultivo, todas as decisões que definem o funcionamento do *Campus* são apreciadas por ele, porém, muitos servidores desconhecem a sua composição e suas finalidades, conforme demonstrado no gráfico acima.

Apesar de 52% e 32,2% dos participantes terem respondido que conhecem e conhecem em parte o Conselho de Gestão, respectivamente, boa parte desconhece a composição do conselho e suas finalidades.

Na minha opinião, pela importância da sua finalidade e representação, todos membros da comunidade do *Campus* Itapina deveriam conhecê-lo melhor e ir mais além, participando e contribuindo, com sugestões de melhoria e colocando-se à disposição para representar seus pares.

Diante desse resultado, ainda falta divulgação por parte dos representantes do Conselho de Gestão das ações e suas finalidades para toda comunidade do *Campus* Itapina.

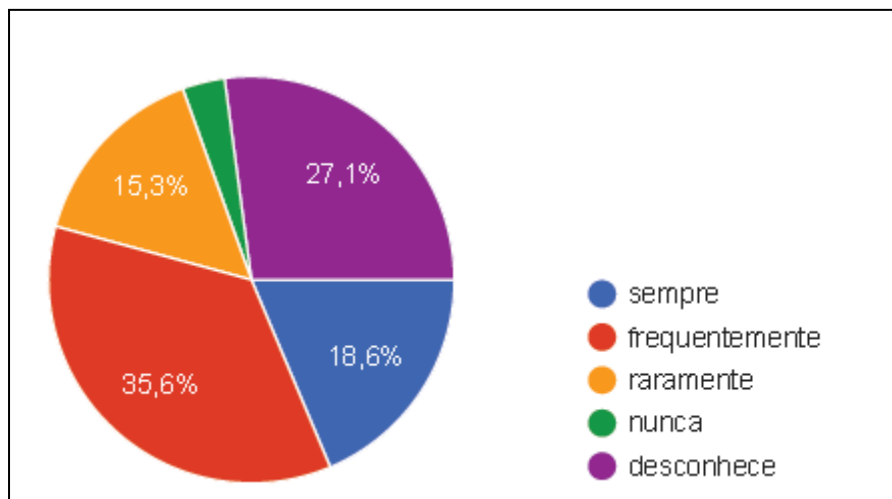


Gráfico 11 - Opinião sobre a atuação do Conselho de Gestão do Ifes-Campus Itapina.
Fonte: O autor.

No gráfico acima observamos que embora o percentual dos que responderam que sempre e frequentemente foram a maioria, correspondendo a 54,2%, a soma dos que afirmam que nunca, raramente e desconhecem, corresponde a 45,8%, o que nos preocupa pelo seu elevado percentual. Levando-nos a crer que os representantes que não são da gestão possuem pouca influência participativa como representante do Conselho de Gestão, indo em desacordo com o parágrafo 2º do Art. 2º do regimento interno do Conselho que diz que “Os membros do Conselho de Gestão exercerão suas funções sem prejuízo das atribuições de seus respectivos cargos e funções, sendo tal participação considerada de relevante interesse público, não lhes cabendo remuneração adicional.”

Como fui membro do conselho de gestão nos últimos 16 anos, não observei nenhuma discriminação ou falta de representação dos membros do Conselho que a meu ver vem exercendo um importante papel no Campus. Porém, como na questão anterior, acredito que a falta de conhecimento representada nos resultados negativos, deve ser o principal fator do resultado, pois por várias gestões participei do Conselho e não presenciei decisão do diretor geral que contrariasse a opinião da maioria do Conselho de Gestão.

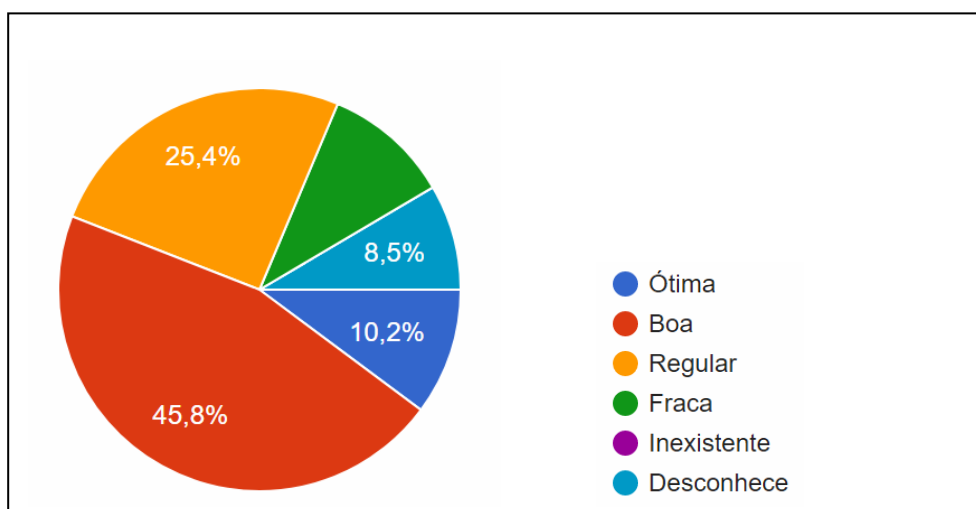


Gráfico 12 - Avaliação da Gestão do Ifes-Campus Itapina.
Fonte: O autor.

Conforme demonstrado no gráfico 6, observou-se que a maioria dos participantes da pesquisa ao avaliar a gestão existente no Campus Itapina, consideraram como boa, com 45,8% dos respondentes e ótima, com 10,2%, que somados totalizam 56% dos participantes. Ao passo que os participantes que avaliaram como fraca, correspondeu a 10,2%. Desta forma, podemos concluir que, embora tenhamos servidores que desconhecem a gestão ou não aprovam sua forma de atuação existente no Campus, o índice de aprovação existente demonstra ser bem superior aos demais, apesar de existir ainda questões que ainda necessitam ser melhoradas, como vimos nos gráficos anteriores.

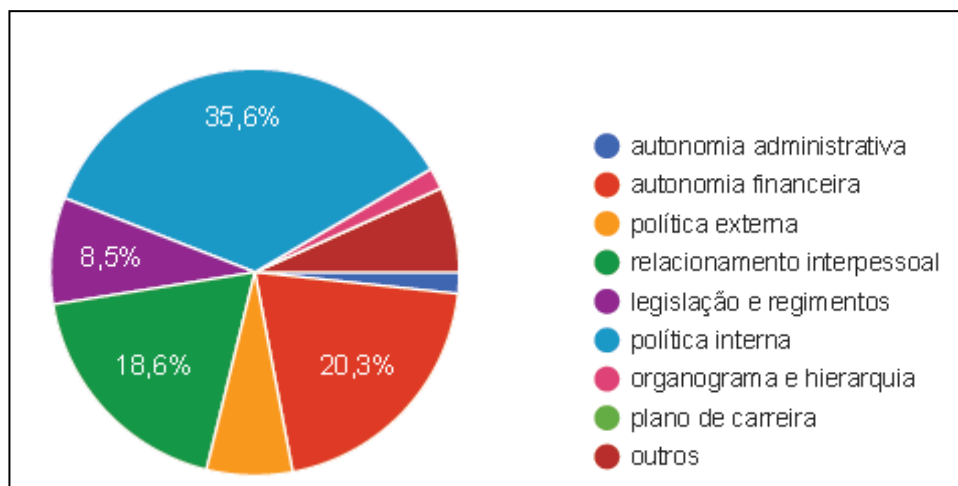


Gráfico 13 - Fatores que interferem negativamente na Gestão do Ifes-Campus Itapina.
Fonte: O autor.

Ao analisarmos o gráfico 13, percebemos que os principais vilões da gestão do *Campus* na opinião dos participantes foram a política interna, com 35,6%, a autonomia financeira com 20,3% e o relacionamento interpessoal com 18,6%. Quanto a política interna, por ser um Campus que possui eleição direta de quatro em quatro anos para Diretor Geral e de possuir vários servidores com competência para ser candidato e outros vários com direito a voto, incluindo os alunos, há de se esperar o resultado apurado como o principal fator negativo. Como servidor a 26 anos, percebo que os conflitos existentes nos períodos eleitorais acabam ultrapassando as eleições durante o mandato, independente do diretor que tenha sido eleito e prejudica as ações cotidianas da gestão refletindo também diretamente no relacionamento interpessoal dos servidores. Quanto a autonomia financeira, acredito que o principal fator é a dependência da Reitoria para repasse dos recursos para o Campus, sem contar da dependência da política do governo federal que afeta a todos sem previsão. Como toda instituição, sem dinheiro não tem gestão que funcione de forma plena.

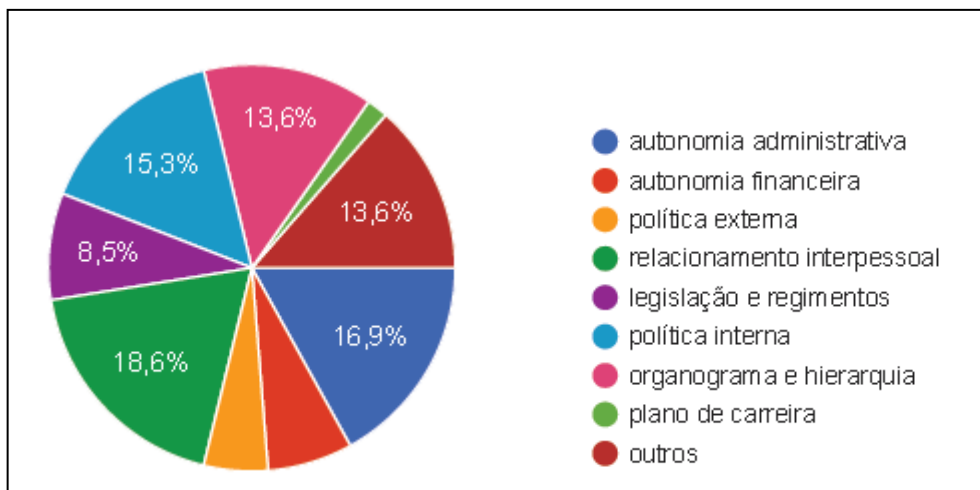


Gráfico 14 - Fatores que interferem positivamente na Gestão do Ifes-Campus Itapina.
Fonte: O autor.

Quanto aos fatores positivos demonstrados no gráfico 14, percebemos que existe um equilíbrio técnico entre os principais fatores que foram o relacionamento interpessoal com 18,6%, a autonomia administrativa com 16,9% e a política interna com 15,3%. Embora presentes na questão anterior, como fatores negativos, muitos participantes consideram como positivo esses fatores no *Campus* como demonstrado no resultado. Nessa questão percebo que ao responder aos fatores negativos, muitos participantes responderam o que eles percebem como negativo no *Campus*, mais que não se refere a ele, como no fator de relacionamento interpessoal, já no gráfico dos fatores positivos percebo que o participante fala por ele e não pelo que ele percebe no *Campus*. Mesmo assim, torna-se equilibrado esses fatores se compararmos com os resultados dos dois gráficos, não sendo possível fazer uma análise individualizada comparativa dos fatores coincidentes.

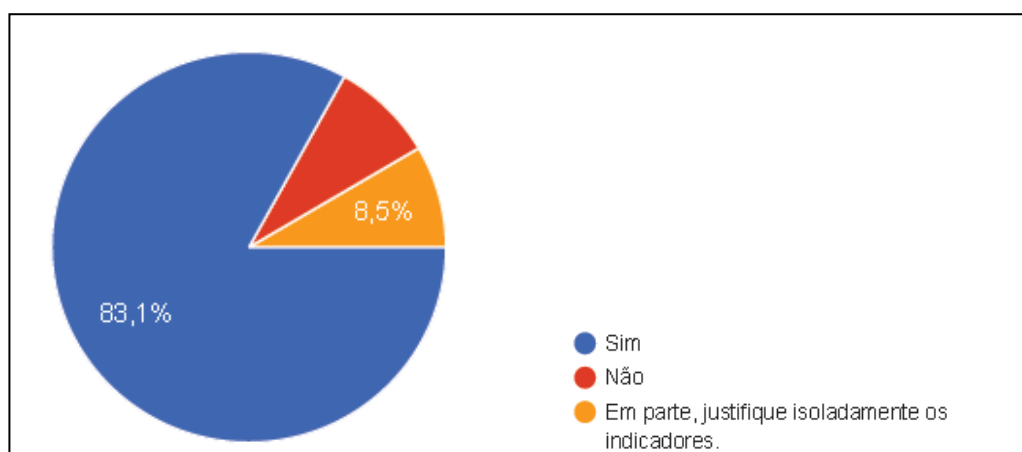


Gráfico 15 - Condições Motivacionais de Trabalho no Ifes-Campus Itapina.
Fonte: O autor.

Quanto as questões motivacionais demonstradas no gráfico 15, percebemos que a maioria dos participantes, correspondendo a 83,1% afirmaram que as condições de trabalho, envolvendo salário, jornada de trabalho, motivação e relações interpessoais podem interferir na gestão democrática.

Dentre os participantes que responderam sim, houve os seguintes relatos:

P2 - Porque gerir a democracia dentro de uma instituição não é uma tarefa fácil, tendo em vista as opiniões, valores e conceitos diversificados. Administrar toda essa diversidade em um ambiente com servidores desmotivados e com problemas de relacionamento, torna essa ainda mais difícil, interferindo no processo de gestão democrática.

P3 - A gestão democrática e participativa depende não apenas da equipe gestora, pela oportunidade de canais de comunicação, mas principalmente de toda a comunidade interna e externa ao campus, pelo interesse em contribuir para que as decisões impliquem em melhoria e crescimento do campus.

P6 - O reconhecimento profissional é importante para um melhoramento contínuo do desempenho. Esse reconhecimento perpassa por condições de trabalho, salário, ambiente de trabalho onde todos devem contribuir para que isso aconteça, não depende exclusivamente da direção da escola, mas tem que apoiar as ações que contribuem para o melhoramento,

P13 - Penso que a relação interpessoal é um ponto que os gestores devem sempre considerar e estar atentos, a instituição é formada por pessoas que devem ser respeitadas sempre em um processo democrático.

P16 - Servidor satisfeito e motivado é importante para o bom andamento da gestão

P30 - "Participar" de algo, neste caso, principalmente em se tratando de serviço público, requer, antes, motivação e bom relacionamento interpessoal.

P33 - O salário não vale o estresse, jornada de trabalho engessada, e a falta de motivação é bastante observada por aqui, sendo comum escutar colegas afirmando estar desmotivados pela falta de reconhecimento aos esforços e tempo dedicado às atividades e além de não haver reconhecimento ainda há aqueles que criticam demasiadamente o trabalho do outro. Porém o que mais interfere no processo de gestão democrática e participativa são as relações interpessoais, os cargos de chefias devem ser preenchidos por merecimento e competência, porém acima de tudo deve haver imparcialidade, mas o que observo é o favorecimento de uns e desmerecimento de outros.

P41 - Satisfação e motivação dos trabalhadores podem gerar distorções.

P44 - A dificuldade diária das relações entre os servidores, tanto entre docente como entre docentes e técnicos, tem tornado o ambiente pouco saudável. O que desgasta e consome tempo.

P45 - Diferença entre eles. Salários maiores, jornadas maiores, ...

P46 - Principalmente relações interpessoais. Se não houver essa relação, não tem como acontecer uma gestão democrática.

P56 - São elementos essenciais para satisfação do servidor

Já os que responderam em parte, houve os seguintes relatos:

P34 - Motivação em igualdade para todos os servidores seja ele docente ou administrativo

P40 - Todos esses aspectos colaboram para o bom desempenho do servidor e conseqüentemente, interfere em todo o processo de gestão.

P51 - Salário e jornada de trabalho, não. Motivação e relações interpessoais, sim.

P57 - Existe muita inveja entre os servidores, técnicos com docentes e docentes que não estão inseridos na pesquisa e na extensão, com docentes que preenchem estas atividades.

Aqueles que responderam não, não quiseram se pronunciar.

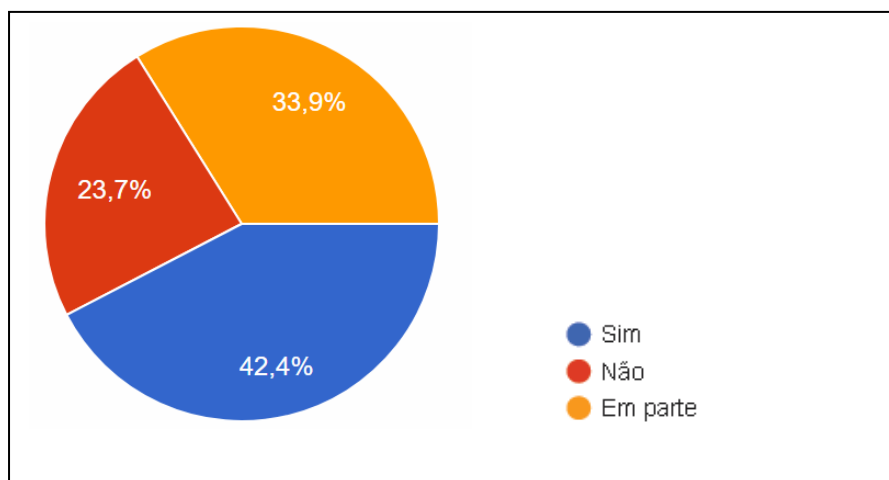


Gráfico 16 - Conhecimento do PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional do Ifes-Campus Itapina.

Fonte: O autor.

Quanto ao conhecimento do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI do Campus Itapina do IFES, apesar da maioria ter respondido que tem conhecimento do mesmo, se somarmos os que não conhece e os que conhecem em parte teremos um percentual de 76,3% representado pela maioria. E o que é o PDI? O Plano de Desenvolvimento Institucional, mais conhecido como PDI, é um dos principais documentos existentes na Instituição, exigido por lei, deve estar diretamente articulado com o processo de avaliação institucional pois é uma das exigências nos processos avaliativos tanto interno quanto externos das Instituições de nível superior. É no PDI que se definem a missão, as políticas institucionais e as estratégias para atingir suas metas e objetivos.

Destaca-se ainda que o referido PDI abrange um período de cinco anos, onde deve contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do IFES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e planejamento orçamentário. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura dos Campi do Ifes.

No PDI 2019/2 a 2024/1 do Ifes assim descreve:

O PDI foi elaborado, quanto à forma, seguindo as orientações previstas no Artigo 21 do Decreto nº. 9.235, de 15 de dezembro de 2017, e tendo ainda como base legal a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional; a Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a e de Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

O Plano, que permitirá à Instituição organizar e executar o fazer acadêmico (nas dimensões do ensino, da pesquisa e da extensão) de forma democrática e aberta aos interesses da sociedade, dar-se-á em prosseguimento a um processo de mudança cultural que valoriza o planejamento e a avaliação como pilares de aperfeiçoamento das ações.

Dessa forma faz-se necessário uma maior divulgação do PDI do Ifes no âmbito do Campus Itapina para que todos os servidores possam alinhar suas ações com as diretrizes e metas existentes no Plano. A meu ver isso ainda não é feito no Campus, assim como o acompanhamento dos objetivos e metas constantes no PDI, pelos gestores e demais servidores do Campus. Normalmente só se faz algo nesse sentido quando se é cobrado por parte dos órgãos superiores do MEC e ou dos órgãos de controle como a Coordenadoria Geral da União-CGU ou Tribunal de Contas da União.

QUESTÃO 16 - Aspectos Positivos, relacionados a atuação da gestão, presentes no exercício da Função Exercida no Cotidiano do Ifes-Campus Itapina

De acordo como os respondentes, os aspectos positivos mais votados no exercício da sua função realizada no Campus Itapina foram os aspectos de bom relacionamento interpessoal e a boa qualidade e harmonia do ambiente existente no Campus. Na minha concepção esses fatores mais citados representam o que há de melhor no Campus, pois é constante o elogio de servidores, alunos, pais de alunos e demais membros da sociedade, sobre a qualidade do ambiente e o bom relacionamento diferenciado existente no Campus comparado com outras Instituições de Ensino semelhantes.

Além desses já citados, outros aspectos foram destacados por alguns participantes, os quais, descrevemos abaixo:

- Compromisso com as atividades;
- Atuação pautada no interesse coletivo;
- Recursos humanos qualificados;
- Participação nas decisões, acessibilidade a informações e transparência;
- Envolvimento com os alunos, o bom atendimento ao público, trabalho de equipe para melhor produtividade.

QUESTÃO 17 - Aspectos Negativos, relacionados a atuação da gestão, presentes no exercício da Função Exercida no Cotidiano do Ifes-Campus Itapina

Quanto aos aspectos negativos no exercício das suas funções, constatamos que a maioria dos respondentes afirmam que a política interna é o fator mais negativo existente no Campus Itapina, sendo citado por 26% dos participantes. Outros que foram citados que merecem destaque foram os fatores relacionados a autonomia e insuficiência financeira e as falhas de comunicação de maneira geral. Vale ressaltar que dos 59 respondentes do questionário apenas 38 responderam essa questão no que tange aos aspectos negativos, o que nos leva a crer que os 35,6% que não quiseram se manifestar não tem o que reclamar das suas funções exercidas no Campus Itapina. Ao passo que os que responderam, acredito que buscam a melhoria das suas condições de trabalho informando aquilo que não os agrada. Como servidor e gestor por muitos anos, percebo que a política interna tem atrapalhado muitos projetos e atividades executadas no Campus, principalmente nos períodos próximos das eleições para Diretor Geral, onde os grupos de candidatos começam a se manifestar a favor de um ou outro e geram muitos problemas de relacionamento. Isto porque quando eleito, o Diretor possui autonomia para nomear qualquer servidor de sua confiança para dirigir e coordenar os setores existentes no Campus, concedendo para estes, funções de direção e coordenação de confiança remunerados, fazendo com que a busca dessas funções seja disputada entre os servidores.

Além dos aspectos negativos já citados, relacionamos abaixo outros que foram descritos por alguns dos respondentes:

- Horário de trabalho e distância do Campus
- Excesso de burocracia e sistemas
- Falta de iniciativa e de comprometimento de alguns servidores;
- Pouca experiência de gestão democrática por parte de gestores;
- Insuficiência de servidores técnicos administrativos.

QUESTÃO 18 - Sugestões de Ações a serem Desenvolvidas para Melhoria da Gestão no Ifes-Campus Itapina

Um dos objetivos dessa pesquisa é de buscar sugestões de ações para gestão do Campus Itapina, desta forma as sugestões apresentadas abaixo demonstram o comprometimento que os participantes tiveram ao responder o questionário, na busca de melhorar as práticas de gestão no Campus. No total foram 38 respostas que descrevemos no quadro abaixo na sua totalidade e integridade, divididas em tópicos temáticos, afim de respeitar a sugestão individual de cada participante da pesquisa na busca de melhorias no Campus Itapina.

Quadro 10 – Sugestões de melhorias de gestão propostas pelos participantes da pesquisa.

COMUNICAÇÃO	
P01	Acredito que manter canais mais abertos com toda a equipe do Campus é fundamental para que os obstáculos sejam superados e os constantes diálogos devem ser prioridades numa gestão democrática.
P03	Canais mais frequentes de comunicação principalmente com a comunidade interna; maior regularidade de comunicação entre os gestores e os setores a eles relacionados (reuniões setoriais periódicas); Especificação de ações prioritárias em setores, de acordo com sugestões da comunidade interna aliadas à sua viabilidade, buscando sempre dar publicidade às atividades realizadas.
P13	Penso que a comunicação precisa sempre ser melhorada, vejo o esforço da gestão em nos participar das decisões e demandas. Aqui as atividades são intensas e mais servidores seriam bem-vindos.
P16	Ouvir, ouvir, ouvir.
P42	Compartilhar informações sobre as estratégias e resultados alcançados, criar momentos para os colaboradores praticar o debate de ideias. Incentivar o Diálogo, apenas a caixa de sugestões não é suficiente. O grupo familiar é o grande pilar de sustentação de qualquer ser humano.
ENSINO	
P14	Rever as práticas pedagógicas da escola, os alunos ficam ociosos, incentivar os professores e setor pedagógico a realizarem projetos junto aos alunos, com supervisão e orientação às ações educacionais desenvolvidas. Direção de Ensino e Coordenação Geral de Ensino devem estimular a integração dos setores pedagógicos, orientar para práticas participativas de alunos, professores e técnicos.
P34	Estamos vendo cada vez menos prática nesta Instituição de Ensino, ou seja, é preciso mais práticas.
P50	É preciso tomar atitudes quanto aos docentes que faltam sem justificativa neste campus.
PARTICIPAÇÃO	
P06	Criar um espaço para discussões de problemas inerentes a cada setor para juntos com a Direção da Escola propor ações de melhoria contínua na gestão como um todo.

	Obrigado!
P10	Reuniões mais frequentes com objetivo de apresentar as propostas para maior engajamento da comunidade. Ações para valorização dos servidores, funcionários, todos os agentes que participam do processo educacional. Busca de maior engajamento dos membros da comunidade nos processos decisórios.
P12	Apresentação de propostas para escolha e não somente apresentação de resultados como ocorre atualmente.
P19	Consultas públicas sobre as decisões a serem tomadas.
P22	Da abertura para maior envolvimento de servidores na participação da gestão.
P24	Que tivesse maior participação e integração entre os setores administrativos e pedagógicos deste campus
P35	Participar SEMPRE o coletivo nas tomadas de decisões quanto às ações que envolvem relação aluno-professor.
P39	Mais encontros da direção com os alunos para debates.
P46	Mais participação da comunidade escolar nas decisões a serem tomadas. Trabalho com o intuito de aumentar o relacionamento interpessoal.
P51	O Conselho de Gestão deve promover mais reuniões/encontros para sugestões e acompanhamento dos resultados postos em prática. E o incentivo para uma maior participação de servidores também poderia ser uma prática.
P55	Convidar a comunidade escolar e sociedade na tomada de decisões.
P56	Reuniões periódicas com todos os setores do campus, para ouvir os servidores.
PLANEJAMENTO	
P09	Planejamento
P11	Dar mais ênfase à gestão por competências dos servidores e não por "política".
P28	Gestão participativa do orçamento dividido em setores do campus. Criação de grupos de apoio às atividades rotineiras como conselheiros na melhoria dos processos.
P40	Maior cobrança e acompanhamento das atividades.
P41	Melhorar as lideranças, sistematizar os processos atribuindo melhor as tarefas de cada trabalhador e, implementar treinamentos individuais e coletivos.
P44	Tomar decisões e colocar em prática mais rapidamente, informando a comunidade escolar com mais pulso.
POLÍTICA INTERNA	
P31	Praticar mais a democracia.
P38	Espero que a gestão continue trabalhando para que a instituição seja um local agradável em todos os sentidos.
P49	Que haja valorização do servidor e do setor independente de ter sido eleitor da gestão

TRANSPARÊNCIA	
P05	Maior transparência
P15	Transparência, informação, respeito, comunicação e valorização do ser humano.
P27	Transparência de gestão
P48	Não decidir questões importantes para o Campus e a comunidade escolar para agradar duas ou três pessoas, mas a maioria.
P52	Gosto das atuais reuniões para apresentar os resultados financeiros. Sugiro a pratica de algumas dinâmicas e encontros motivacionais e para melhorar os relacionamentos interpessoais. Que sejam revistas algumas Coordenadorias, talvez com redistribuição de Setores para desafogar o trabalho de algumas delas. Que aconteçam reuniões setoriais com as chefias imediatas e superiores, para que assim as questões de cada setor sejam apresentadas e discutidas em conjunto.
P57	Maior imparcialidade nas decisões, fazendo as cobranças como elas devem ser.

Fonte : Autor

A partir das sugestões que foram apresentadas, podemos perceber que a maioria dos respondentes sugerem ações de maior participação para melhoria da gestão do Campus Itapina, seguidos pelas ações de planejamento e transparência. Dessa forma, se faz necessário que a Instituição intensifique atividades e projetos e que sejam propícios para que toda a comunidade acadêmica possa participar e interagir na busca de seu crescimento e desenvolva ações planejadas com respeito as atividades individuais de cada servidor seja ele docente ou técnico administrativo, assim como os demais colaboradores que fazem parte do Campus, de forma transparente.

Nesse aspecto vale ressaltar a relevância da participação que segundo Luck (2009, p.71) se faz necessária para construção de uma gestão democrática,

A participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões, ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva.

Outros fatores também foram sugeridos para melhoria do Campus como podemos observar no quadro, como a comunicação, o ensino e a política interna. Apesar de menos citados não quer dizer que sejam menos importantes, pelo contrário, cada sugestão apresentada merece atenção e análise pelos dirigentes responsáveis pelas áreas correspondentes, afim de buscar sua melhoria, visto que para se construir um modelo de gestão democrática e participativa requer enfrentar desafios e sua realização só é possível se todos os atores estiverem conscientes da importância de sua participação neste processo.

Diante do que foi exposto, acredito que o modelo de gestão democrática que se pretende construir no Ifes- Campus Itapina, tem se mostrado eficiente, apesar dos obstáculos que foram apresentados nesta pesquisa e outros que poderão surgir ao longo dos anos. O fato

de estar promovendo essas práticas já é um fator importante para alcance da melhoria de qualidade do ensino e do trabalho de forma participativa com obtenção de sucesso em todos os segmentos existente no âmbito do Campus Itapina.

6 CAPÍTULO VI

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade desta dissertação como declarado no objetivo geral foi de caracterizar as concepções de gestão do IFES-Campus Itapina e identificar ideias e ações que se aproximam da gestão democrática e participativa. E ao estabelecer este objetivo, tínhamos ideia dos desafios que iríamos enfrentar sobre essa temática, pois são inúmeros entendimentos sobre o conceito de democracia e participação que podem influenciar as concepções dos servidores sobre a gestão existente no Campus Itapina.

Simultaneamente, à medida que iniciamos e aprofundamos os estudos dos referenciais teóricos tomamos a consciência da importância e relevância desse tema e vislumbramos a construção de um projeto de pesquisa baseado nos princípios da metodologia científica que possibilitasse encontrar soluções favoráveis para gestão do Campus.

A vontade de conhecer mais profundamente a percepção dos servidores sobre a gestão do Campus Itapina tornou-se um desafio constante diante dos conhecimentos teóricos que o pesquisador absolvía a cada leitura dos conceitos e opiniões dos estudiosos visando concretizar o primeiro objetivo específico proposto na pesquisa caracterizado pelos principais conceitos descritos no primeiro capítulo. Esse conhecimento teórico foi essencial para o pesquisador pois contribuiu para melhor compreensão vivenciada no Campus Itapina no contexto da gestão educacional democrática e participativa.

Através das linhas de pensamentos dos autores sobre o que é uma escola, suas finalidades, seus objetivos e seus compromissos com a sociedade, somados a experiência do pesquisador como gestor, trouxeram parâmetros para identificar alguns dos princípios existentes na gestão do Campus Itapina.

Tal compreensão também fez crescer a responsabilidade de fazer uma pesquisa de qualidade que pudesse realmente contribuir para melhoria do Campus, principalmente pela profunda transformação que se passou com a criação dos Institutos e que continua passando com a expansão de novos cursos, do aumento do número de alunos e servidores com multiplicidades de saberes, culturas e formações políticas e ideológicas diferentes.

Com os conhecimentos adquiridos procuramos trabalhar a metodologia da pesquisa proposta, descrita no segundo capítulo, estabelecendo o perfil da pesquisa de acordo com sua classificação, determinando seu objetivo geral e os objetivos específicos, assim como, os métodos científicos necessários para aplicação da pesquisa segundo suas características

Definido os métodos, partimos em busca da concretização do segundo e terceiro objetivo específico que foi a busca e análise dos documentos teóricos institucionais da gestão do Ifes e do Campus Itapina, que pudessem contribuir na caracterização da gestão existente.

A partir de documentos oficiais da Instituição foi possível alcançar esses objetivos através de consultas e análise dos principais documentos do Ifes e do Campus Itapina entre eles: o Regimento Interno, o Estatuto, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, o Relatório de Gestão, os Relatórios de Autoavaliação Institucional, o Regimento do Conselho de Gestão, o Planejamento Estratégico 2014-2019, a Lei 11.892/2008 de Criação dos Institutos, além de Decretos e Portarias relacionadas a história e estrutura de composição da gestão, entre outros.

O desafio encontrado inicialmente foi o de identificar as características individuais de cada campus, pois nem todos tinham as informações necessárias para sua caracterização nas suas páginas institucionais e cada qual com suas peculiaridades diferentes e tivemos que conseguir as informações de várias formas, seja através de solicitação de servidores do

campus ou consultas gerais na internet. Mesmo assim, foi possível conseguir informações históricas e atuais do Ifes e do Campus Itapina.

Conhecer o histórico, cursos e estruturas dos *campi* do Ifes foi importante para compreender a dimensão e abrangência do Ifes no Espírito Santo e como é desafiadora a tarefa de fazer uma gestão educacional democrática e participativa composta por campi pertencentes de uma mesma Instituição, mais com realidades regionais, educacionais, sociais e econômicas diferentes. Constatamos que a Autarquia Ifes está presente em todas as regiões do estado de norte a sul, compreendendo regiões rurais, urbanas de pequeno porte, urbanas da capital e regiões metropolitanas e regiões mistas. Cada qual com sua identidade, peculiaridades e desafios individuais e coletivos, porém com os mesmos objetivos que é de oferecer uma educação de qualidades e excelência para todos que necessitam.

No quarto capítulo buscamos caracterizar o Campus Itapina e sua gestão através dos seus documentos institucionais a fim de concretizar o terceiro objetivo específico. Caracterizamos a localização geográfica do Campus, sua história, desde sua criação em 1956 como escola até sua transformação no Campus Itapina em 2008, estrutura organizacional, seus cursos e os aspectos da sua gestão.

Apesar de o pesquisador estar atuando no Campus Itapina a mais de 26 anos, esse passeio histórico documental acrescentou ainda mais seus conhecimentos e percepções e contribuíram para melhor escolha das questões que foram propostas aos servidores.

Foi possível ao pesquisador identificar aspectos que foram modificados após a transformação de Escola Agrotécnica em Campus Itapina tidos como negativos, como a perda da autonomia administrativa relacionada principalmente a gestão de pessoas, a dependência orçamentária e financeira da Reitoria, os sistemas institucionais paralelos e parcialmente padronizados e exames seletivos que não refletem a realidade do Campus, entre outros que foram também mencionados no questionário da pesquisa.

Por outro lado, a transformação foi benéfica a meu ver nos quesitos de ampliação de atuação e criação de uma nova identidade, valorizando a formação acadêmica, a expansão institucional, a verticalização e qualidade do ensino, bem como, a expansão das atividades e projetos de pesquisa e extensão.

Conhecendo os documentos institucionais do Ifes e do Campus Itapina percebemos que os dirigentes definem seus documentos institucionais com planejamento e ações integradas entre a Reitoria, as Pró-Reitorias, os *campi* e demais departamentos e setores. Como exemplo disso podemos citar as metas do Instituto no PDI e a forma de elaboração do novo Planejamento Estratégico de 2020 a 2024 que está sendo elaborado com a participação de todos os diretores dos Campi, juntamente com o Reitor, Pró-Reitores e Diretorias Sistêmicas. Outra ação da Reitoria que pode ilustrar a gestão participativa é a prática da Reitoria Itinerante que aproxima o Reitor e Pró-Reitores aos *campi*, através de visitas em suas sedes, a fim de prestar contas das ações da Reitoria e ouvir suas demandas individuais e coletivas de cada Campus.

Diante da compreensão e análise documental realizada, na opinião do pesquisador, o Ifes apresenta regulamentos e normas com características democráticas e participativas. Contudo, percebemos que essa meta ainda possui muitos obstáculos para ser concretizada, devido principalmente pelas diversidades de seus servidores e cursos, além da necessidade de padronização de documentos e procedimentos, integração de sistemas e incentivo as práticas de participação de forma igualitária para todos os servidores, obedecendo as realidades e particularidade de cada campus.

Quanto ao Campus Itapina, como já mencionado, implementar uma gestão educacional democrática e participativa, requer muito esforço por parte da diretoria do Campus e constatamos isso nos seus documentos institucionais que definem seus objetivos

para uma gestão com participação coletiva, porém não depende só da vontade ou imposição da Diretoria para que esse modelo de gestão seja alcançado e sim que tenha a colaboração de todos. Por isso é importantíssimo definir projetos e ações para implantação dessa gestão, entretanto mais importante ainda é colocar em prática essas ações, o que ainda não se observa plenamente no Campus. Sabemos que vários fatores internos e externos influenciam diretamente as ações da gestão e o comportamento dos servidores, como podemos citar as mudanças negativas de redução de gastos propostas no governo atual que tem mostrado projetos para desacelerar as ações de investimento e incentivo às estruturas físicas e pessoais existentes nos Institutos Federais, além de possível redução de vencimentos e extinção de direitos como o da estabilidade e gratificações, afetando diretamente a motivação do servidor em realizar suas atividades com qualidade e participação.

Porém não podemos ficar de braços cruzados aguardando o pior, precisamos fazer a nossa parte, contribuindo com o que for possível através de promoção de ações que possam melhorar as condições de trabalho e relacionamento do Campus assim como contribuir com melhores resultados na formação e desenvolvimento do ensino para o Campus, o que se busca com os resultados dessa pesquisa.

Quanto ao alcance do quarto e principal objetivo específico da pesquisa, buscamos trazer no questionário aplicado, questões envolvendo análise do perfil dos participantes e os fatores e características de uma gestão educacional democrática e participativa idealizadas pelos autores citados nessa dissertação como: Descentralização, Participação, Transparência e Valorização dos Sujeitos, comparando-os com a realidade vivenciada pelos participantes no dia a dia do Campus Itapina.

Inicialmente tivemos certa dificuldade de definir o número de participantes, pois era desejo do pesquisador inicialmente que todos os servidores do Campus Itapina respondessem o questionário, porém devido ao elevado número de servidores e a limitação do tempo, tivemos que escolher um público alvo reduzido, mais que não comprometesse a qualidade dos resultados. E foi o que se concretizou ao analisar as respostas do questionário, pois percebemos a importância que os servidores deram ao tema da pesquisa através das suas respostas que contribuirão para criação de vários benefícios para o Campus Itapina.

A fim de conhecer melhor o público alvo da pesquisa, as questões iniciais do questionário visaram demonstrar o perfil do servidor participante com perguntas como: categoria, tempo de serviço, formação, ambiente organizacional e sua função no Campus. Merecem destaque o bom conhecimento que a maioria dos respondentes tem do Campus Itapina, evidenciado pela maioria dos respondentes que têm acima de 5 anos de serviço no Campus. Outro destaque é o elevado grau de escolaridade dos respondentes e o equilíbrio do percentual de respondentes em relação ao ambiente organizacional que mesmo a maioria pertencer a categoria de técnico-administrativos, houve proporcional equilibrada quanto aos ambientes organizacionais pedagógicos e administrativo do Campus.

Após as questões de conhecimento do perfil buscamos analisar, através das respostas, o conhecimento dos respondentes sobre os conceitos de gestão educacional e suas características que segundo eles compõem a gestão do Campus Itapina.

Merecem destaque nos gráficos 6 e 7 o conhecimento das características de gestão democrática e participativa presentes no Campus Itapina e a sua importância. Esse conhecimento foi importante para a análise dos resultados, pois possibilitou identificar o nível de conhecimento do tema pelos participantes assegurando a qualidade das respostas das questões seguintes.

Já no gráfico 9, dentre as características que os participantes mais citaram que estão presentes na gestão do Campus, requer atenção a Participação que ficou em última posição em

relação às demais, constatando que o Campus deve promover mais ações de oportunidade de participação dos servidores na gestão.

Outro resultado que merece atenção é a falta de conhecimento da estrutura da atuação do Conselho Gestor do Campus, de acordo com a maioria das respostas dos participantes. Como no Conselho são definidos todos os assuntos relacionados ao Campus se faz necessário que a direção incentive as ações de capacitação e publicidade das ações desenvolvidas pelo Conselho.

Quanto a avaliação da gestão do Campus por parte dos respondentes, destacamos que mais de 50% dos participantes declararam como ótima e boa a gestão existente. Com essa avaliação podemos constatar que a gestão tem agradado os servidores favorecendo difundir maiores práticas da gestão democrática e participativa.

Quanto a identificação dos fatores que interferem negativamente na gestão do Campus Itapina, os mais citados pelos respondentes foram a política interna, a autonomia e o relacionamento interpessoal, conforme gráfico 13. De forma inexplicável esses três fatores foram citados como positivos no gráfico nº 14. Com esses resultados a diretoria poderá planejar e promover ações visando analisar individualmente esses fatores a fim de identificar seus pontos positivos e negativos e reduzir essas insatisfações.

Em relação às condições de trabalho, foi constatado pela maioria dos respondentes que os fatores as condições de trabalho, envolvendo salário, jornada de trabalho, motivação e relações interpessoais podem interferir na gestão democrática. Muitos desses fatores não são possíveis de se resolver em nível de Campus, por envolverem questões legais, porém, alguns deles podem ser trabalhados pela direção para favorecer os servidores sem prejudicar o Campus a exemplo da flexibilização da jornada de trabalho.

Sobre o conhecimento do Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI do Campus será necessário trabalhar melhores formas de divulgação por parte da diretoria do Campus, pois a maioria dos respondentes desconhece e conhece em parte o PDI que é um dos principais documentos existentes no Ifes.

Nas questões 16 e 17 podemos perceber o grau de satisfação dos servidores no Campus na realização das suas atribuições, além de identificar os fatores positivos e negativos que são vivenciados por eles no seu dia a dia. Minha análise deduz que no geral, a maioria dos respondentes estão plenamente satisfeitos por trabalharem no Campus Itapina diante de suas qualidades já mencionadas pelos participantes a exemplo da sua boa qualidade do ambiente de trabalho.

Por fim, chegamos as sugestões de ações de melhorias para gestão do Campus por parte dos participantes. Conseguimos concretizar esse objetivo proposto na pesquisa de forma plena, pois conseguimos através das respostas dos participantes várias sugestões de ações que envolvem a Comunicação, o Ensino, a Participação, o Planejamento, a Política Interna e a Transparência.

De forma geral, a pesquisa apontou vários aspectos importantes para melhoria da Gestão do Campus Itapina, conforme fora proposto no seu projeto inicial. Cabe agora por parte dos seus dirigentes, tomar conhecimento desses resultados e buscar programar ações que possam transformar e renovar para melhor a gestão existente, visando que ela seja mais democrática, participativa e que preze para o bem de seus servidores, alunos e demais membros da sociedade, cumprindo seu dever institucional.

As dificuldades apontadas neste estudo para a implantação de uma gestão democrática e participativa que atenda os anseios da comunidade do Campus Itapina e de toda sociedade, podem ser objeto de novos estudos.

Dentre os possíveis novos estudos, sugere-se: comparativo com outros Institutos Federais ou instituições de ensino que tenham participado do processo de transformação e

expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e que tenha os mesmos objetivos comuns.

7 REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei Federal nº 9.394, de 20/12/1996. Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

SOUZA, Ângelo Ricardo. CLARO, Fátima Viúdes. **Dimensão Administrativa da Atuação do Gestor na Escola Pública no Estado do Paraná**. UFPR. 2008.

ALVES, R. **A gestão do futuro**. SP: Papyrus, Campinas:1987.

ANDRADE, R. G. L. de. **Introdução: Gestão da Escola**. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org.); ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord.). *A gestão da escola*. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004 (Coleção Escola em ação).

ANPAE – Cadernos CEDAE. **Repensando a identidade profissional e a gestão da educação**. Org. por Marta Luz Sisson de Castro, Maria Estela Dal Pai Franco, Marilde Elvira Gasparotto. Porto Alegre: CEDAE: ADERGS, 1993 (Caderno nº 1).

ANPAE – Cadernos CEDAE. **Tecnologia, Qualidade, Modernidade e Administração da Educação**. Porto Alegre: CEDAE/ADERGS: PUCRS, 1993 vol.2.

BORGES, Pedro F. **Gestão Escolar: guia do diretor em dez lições**. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org.) ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord.). *A gestão da escola*. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004 (Coleção Escola em ação).

_____. Ministério da Educação **Caderno 5: O diretor, o Conselho Escolar e a gestão democrática na escola**. Brasília: 1996.

_____. Lei Federal nº 5.465, de 03/07/1968. Dispõe sobre o preenchimento de vagas nos estabelecimentos de ensino agrícola. Brasília, 1968.

_____. Lei Federal nº 7.423, de 17/12/1985. Revoga a Lei nº 5.465, que dispõe sobre o preenchimento de vagas nos estabelecimentos de ensino agrícola. Brasília, 1985.

_____. Lei Federal nº 8.112, de 11/12/1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

_____. Lei Federal nº 12.328, de 29/07/2016. Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores; altera a remuneração de militares de ex-Territórios Federais; altera disposições sobre gratificações de desempenho; dispõe sobre a incidência de contribuição previdenciária facultativa sobre parcelas remuneratórias; e modifica regras sobre requisição e cessão de servidores.

GADOTTI, Moacir. *Concepção Dialética da Educação e educação Brasileira Contemporânea*. IN Educação e Sociedade. CEDES, nº8. São Paulo: Cortez, 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MICHEL, M.H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

FREITAS, Antônia Dalila Saldanha de et al. **Gestão financeira da política de ensino médio integrado e integral do Ceará**. 2014.

ANTUNES, Ângela. **Aceita um Conselho? Como organizar os colegiados escolares**. São Paulo, Ed. Cortez, 2002.

AZEVEDO, Janete M. L. **O Projeto Político-Pedagógico no Contexto da Gestão Escolar**. 2007.

BORDENAVE, Juan E. D. **O que é Participação**. São Paulo. Brasiliense, 1994.

CHAUÍ, M. **Cultura e Democracia**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1989.

CESAR SANTOS, Júlio. **História da Gestão Democrática e Conselho Escolar**. Monografia de conclusão de curso de pós-graduação-lato sensu. UFMT, 2010.

DALMÁS, Ângelo. **Planejamento Participativo na Escola**. Petrópolis, RJ. Vozes, 1994.

FERREIRA, N. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GADOTTI, Moacir. *Escola Cidadã. Uma aula sobre a autonomia da escola*. São Paulo Cortez. 1993.

_____. **Organização do Trabalho na escola alguns pressupostos**. 2ª edição. São Paulo, Editora Ática, 1994.

GOHN, Maria da Glória. **Conselhos gestores e Participação Sociopolítica**. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de Seus Gestores**. Artigo da publicação, Em Aberto n.72. Brasília: INEP, fev. /jun. 2000.

PARO, Vitor H. **Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia.** Campinas, SP: Papirus, 1996.

_____. **Administração Escolar introdução crítica.** São Paulo, Editora Cortez, 1995.

_____. **Gestão Democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 1997.

_____. **Educação e Pesquisa.** São Paulo, v.28, n.2, p. 11-23, jul. /dez. 2002.

SANTOS, José Camilo dos Santos. **Democracia Institucional na Escola: discussão teórica.**In R. Adm. Educ. Recife. V. 1 n.º 2, p. 41-102, jan/jun 1998.

_____. **Escola Democrática e Administração Democrática da Educação para uma nova ordem social.** Educação em Debate, Fort. 15-16, p. 117-141 Jan/dez 1988.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo-SP: Cortez, 23º ed. 2007.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental.** 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática.** 5. ed. Revisada e Ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa e o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP & A, 1998.

PORTELA, Adélia Luiza; ATTA, Dilza Maria Andrade. A gestão da educação escolar hoje: o desafio do pedagógico. In: LUZ, Ana Maria de Carvalho (org.). **Gestão educacional e qualidade social da educação.** Salvador: ISP/UFBA, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

PAIVA, Liz Denize Carvalho. **Autoavaliação institucional: perspectiva no âmbito dos Intitutos Federais.** Curitiba: Appris, 2015.

<https://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/espírito-santo.htm>

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Esp%C3%ADrito_Santo_\(estado\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Esp%C3%ADrito_Santo_(estado))

www.colatina.es.gov.br

<http://www.escolas.inf.br/es/colatina>

<https://alegre.ifes.edu.br/index.php/sobre-o-campus>

<https://aracruz.ifes.edu.br/sobre-o-campus>

<https://saofrancisco.ifes.edu.br/index.php/sobre-o-campus>

<https://www.ci.ifes.edu.br/sobre-o-campus>

<http://www.ca.ifes.edu.br/index.php/sobre-o-campus>

<http://cefor.ifes.edu.br/index.php/o-cefor>

<https://www.ifes.edu.br/campi/centro-serrano>

<https://colatina.ifes.edu.br/sobre-o-campus>

<https://guarapari.ifes.edu.br/>

<https://ibatiba.ifes.edu.br/index.php/sobre-o-campus>

<https://itapina.ifes.edu.br/index.php/o-campus-itapina>

<https://www.linhares.ifes.edu.br/o-campus>

<https://montanha.ifes.edu.br/index.php/sobre-o-campus>

<https://novavenecia.ifes.edu.br/sobre-o-campus?start=1>

<https://st.ifes.edu.br/index.php/sobre-o-campus?showall=&start=1>

<http://www.sm.ifes.edu.br/o-campus-sao-mateus>

http://www.serra.ifes.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16281:sobre-o-campus-serra&catid=2&limitstart=1&Itemid=454

<https://vandanova.ifes.edu.br/index.php/sobre-o-campus>

<http://viana.ifes.edu.br/index.php/o-campus-viana>

<https://vilavelha.ifes.edu.br/sobre-o-campus.html>

<https://vitoria.ifes.edu.br/sobre-o-campus?showall=&start=1>

8 APÊNDICES

Apêndice A – Questionário de Coleta de Dados

QUESTIONÁRIO

Questionário respondido pelos servidores para coleta de informações da pesquisa “ A Gestão Escolar Democrática e sua Aplicabilidade no Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Itapina, segundo a percepção de seus servidores”

QUESTÕES:

1 – Categoria Profissional:

- Docente
- Técnico Administrativo

2 – Nível de Escolaridade:

- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-Graduação *lato sensu* () cursando () concluída
- Mestrado () cursando () concluído
- Doutorado () cursando () concluído
- Pós-Doutorado () cursando () concluído

3 – Tempo de serviço no *Campus* Itapina

- Até 5 anos
- Mais de 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

4 – Ambiente Organizacional que está lotado

- Administrativo
- Pedagógico

5 – Exerce Função Gratificada

- Sim
- Não

6 – Na sua concepção, qual é o conceito que mais se aproxima da gestão escolar de nosso Campus (assinale apenas uma opção):

- é a forma de organizar e gerenciar todo o trabalho na escola, para cumprir seus objetivos e metas exigidas pelo governo.
- é gerenciar materiais e pessoas, com a distribuição de funções e tarefas com respeito a hierarquia para que nada falte no dia a dia do funcionamento do *Campus*.
- é cumprir as normas curriculares, administrativas e financeiras impostas pela legislação e regulamentos.
- é gerenciar todo planejamento e execução das atividades existentes no *Campus*, através do envolvimento da comunidade escolar e local a fim de estabelecer metas e formas de execução que garantam que o *Campus* cumpra seu papel para o qual foi criado;
- desconheço o conceito de gestão educacional.

7 – Como você classificaria as práticas de gestão democrática-participativa, no funcionamento do *Campus Itapina*, inclusive nos processos decisórios?

- Irrelevante secundária importante

8 - Para responder as questões deste bloco, utilize a escala abaixo e aponte a que melhor expressa sua resposta.

- 1 – Discordo
 2 – Discordo parcialmente
 3 – Indiferente
 4 – Concordo parcialmente
 5 – Concordo

ID	ITEM	1	2	3	4	5
	Descentralização: <i>você considera que o Campus Itapina...</i>					
1	Oportuniza a participação e atuação de todos os envolvidos na decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização					
2	Oportuniza a participação e atuação de todos os envolvidos na construção de sua identidade para gerir o ensino					
3	Oportuniza a participação e atuação de todos os envolvidos nas soluções próprias, no âmbito de suas competências					
4	Oportuniza a participação e atuação de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem					
5	Oportuniza a participação e atuação de todos os envolvidos na gestão e manutenção da escola					
	Participação: <i>você considera que o Campus Itapina...</i>					
6	Oportuniza a participação de todos os servidores nas tomadas de decisões da direção					
7	Oportuniza a definição de objetivos e metas de forma coletiva em todos os departamentos e setores					
8	Oportuniza a construção coletiva do projeto político-pedagógico					

	do Campus						
9	Oportuniza a participação dos professores, alunos, técnicos administrativos e pais na construção do PDI do Campus						
10	Oportuniza a participação da comunidade escolar através das diversas instâncias colegiadas como o Conselho Escolar, Conselho de Classe e o Grêmio Estudantil						
	Transparência: <i> você considera que o Campus Itapina...</i>						
11	Realiza a demonstração pública de seus processos e resultados						
12	Realiza a transparência sobre as finanças						
13	Realiza a transparência sobre os encaminhamentos diático-metodológicos						
14	Realiza a transparência sobre a capacitação dos servidores						
15	Realiza avaliação e auto-avaliação em todos os segmentos com divulgação dos resultados e oportunidade de participação de toda comunidade						
	Valorização dos sujeitos: <i> você considera que o Campus Itapina...</i>						
16	Promove um trabalho com base em valores éticos e morais						
17	Promove um trabalho com base no respeito, confiança e sinceridade						
18	Mantém sua estrutura organizacional com divisão de tarefas e responsabilidades balanceadas e proporcionais envolvendo relacionamento entre os setores						
19	Promove formação continuada e valoriza as relações interpessoais entre servidores						
20	Reconhece a importância das práticas de gestão democrática-participativa para o seu funcionamento, inclusive nos processos decisórios						

09 – Você tem conhecimento de como é formado o Conselho de Gestão do *Campus Itapina*

sim não em parte

10 – Considerando que conheça a formação do Conselho de Gestão, na sua opinião, os representantes do Conselho de Gestão do *Campus Itapina* que não fazem parte da gestão (alunos, docente e técnico-administrativo) influenciam nas decisões da Direção Geral do *Campus*.

sempre frequentemente raramente nunca desconhece

11 – Avalie a gestão do *Campus Itapina*, considerando as práticas e características de um processo de gestão democrática-participativa.

ótimo bom regular fraco inexistente desconhece

12 – Avalie os fatores apresentados abaixo e escolha entre eles o que mais interfere negativamente para o alcance de melhores práticas de gestão democrática e participativa do *Campus Itapina*, caso estes fatores tenham sido percebidos por você:

autonomia administrativa autonomia financeira política externa

- relacionamento interpessoal legislação e regimentos política interna
 organograma e hierarquia plano de carreira outro: _____

13 – Avalie os fatores apresentados abaixo e escolha entre eles o que mais interfere positivamente para o alcance de melhores práticas de gestão democrática e participativa do *Campus Itapina*, caso estes fatores tenham sido percebidos por você:

- autonomia administrativa autonomia financeira política externa
 relacionamento interpessoal legislação e regimentos política interna
 organograma e hierarquia plano de carreira outro: _____

14 – Na sua opinião, as condições de trabalho, envolvendo salário, jornada de trabalho, motivação, relações interpessoais podem interferir no processo de gestão democrática:

- sim não

Por que?

15 – Você conhece o PDI –Plano de Desenvolvimento Institucional do IFES?

- sim não em parte

16 – Considerando as atividades inerentes ao exercício da sua função no *Campus Itapina* e a atuação da gestão, indique três aspectos positivos presentes no seu cotidiano escolar.

17– Considerando as atividades inerentes ao exercício da sua função no *Campus Itapina* e a atuação da gestão, indique três aspectos negativos presentes no seu cotidiano escolar.

18 - De a sua contribuição ao *Campus Itapina* com sugestões de ações a serem desenvolvidas para melhoria da gestão existente afim de que seja cada vez mais voltada para as práticas democrática e participativas.

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre Esclarecido

Termo de Consentimento Livre Esclarecido

Prezado(a) Servidor(a),

O (A) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa "A Gestão Escolar Democrática e sua Aplicabilidade no Ifes-Campus Itapina Segundo as Percepções dos Seus Servidores", desenvolvida por Marcos Antônio de Almeida Pires, sob a supervisão da Prof.^a Dra. Nádia Maria Pereira de Souza, do Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro-UFRRJ.

Os objetivos do estudo são os de caracterizar as concepções de gestão do Ifes-Campus Itapina e identificação de novas ideias e ações para o possível alcance de uma gestão democrática e participativa. A finalidade deste trabalho é contribuir para melhoria da gestão do Campus Itapina através da identificação de novas práticas de funcionamento de acordo com a visão dos seus servidores para o alcance de melhores resultados no ensino e no seu desempenho Institucional.

Sua participação é voluntária e você pode recusar ou interromper o preenchimento do questionário a qualquer momento. Sua contribuição é fundamental para que esta pesquisa possa alcançar seus objetivos e gerar resultados que permitam que o Ifes-Campus Itapina e à sociedade em geral se beneficiem deste trabalho. Seu anonimato está garantido, de forma que seus dados individuais não sejam identificados como seus. Os resultados serão tratados estatisticamente de forma agregada e os respondentes não serão identificados, privilegiando o sigilo das informações.

Os riscos inerentes aos participantes da pesquisa são mínimos, podendo estar relacionados a constrangimento ou desconforto ao preencher determinadas questões. Dessa forma caso ocorra o participante poderá a qualquer momento, se excluir de participar da pesquisa, sem qualquer forma de prejuízo ou dano que possa vir a sofrer.

Não conhecemos nenhum dano iminente que lhe possa afetar participando dessa pesquisa e buscaremos minimizar ao máximo para que não ocorram, porém, caso eles venham a ocorrer garantiremos, desde já os seus ressarcimentos, seja ele material ou financeiro através de reposição, reembolso ou indenização aos participantes. Garantimos também o seu livre acesso aos resultados obtidos após a pesquisa concluída.

Caso existam dúvidas no preenchimento ou necessite de esclarecimentos, favor contatar-nos pelos e-mails marcos.pires@ifes.edu.br ou nmpsouza@uol.com.br ou para o Comitê de Ética do Instituto Federal do Espírito Santo -Endereço: Av. Rio Branco, nº 50 – Santa Lúcia – Vitória – ES – CEP: 29056-255. E-mail: etica.pesquisa@ifes.edu.br – Telefone: 27 3357-7518.

Agradecemos sua atenção e esperamos receber sua valiosa contribuição.

Declaro que li e concordo em participar voluntariamente na pesquisa e estou ciente dos benefícios e possíveis riscos decorrentes da minha participação.

Apêndice C – Termo de responsabilidade e compromisso do Pesquisador Responsável

TERMO DE RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

Eu, Marcos Antônio de Almeida Pires, pesquisador responsável pelo projeto A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA APLICABILIDADE NO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - CAMPUS ITAPINA SEGUNDO AS PERCEPÇÕES DOS SEUS SERVIDORES, declaro estar ciente e que cumprirei os termos da Resolução nº 466/2-012 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde – CONEP, e declaro: (a) assumir o compromisso de zelar pela privacidade e sigilo das informações; (b) tornar os resultados desta pesquisa públicos sejam eles favoráveis ou não; e, (c) comunicar o CEP sobre qualquer alteração no projeto de pesquisa, nos relatórios anuais ou através de comunicação protocolada, que me forem solicitadas.

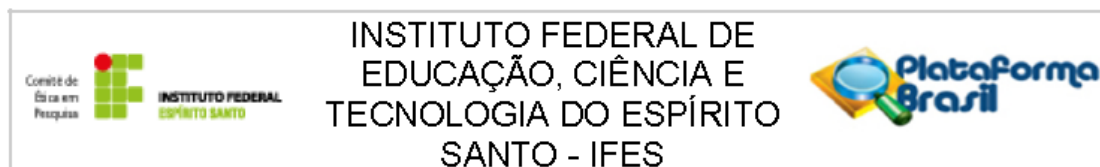
Colatina-ES, 30 de maio de 2019.



Marcos Antônio de Almeida Pires

9 ANEXOS

Anexo A – Parecer consubstanciado do CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA APLICABILIDADE NO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - CAMPUS ITAPINA SEGUNDO AS PERCEPÇÕES DOS SEUS SERVIDORES.

Pesquisador: MARCOS ANTONIO DE ALMEIDA PIRES

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 15584219.8.0000.5072

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO CIENCIA E TECNOLOGIA DO ESPIRITO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO CIENCIA E TECNOLOGIA DO ESPIRITO SANTO

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.534.812

Apresentação do Projeto:

O objetivo principal da pesquisa é caracterizar as concepções e práticas de gestão do IFES-Campus Itapina e os desafios para o possível alcance de uma gestão democrática e participativa. De acordo com o pesquisador, a criação da proposta do projeto de pesquisa visa contribuir com informações que reforçam a importância da participação de todos os servidores na gestão do Campus, e ainda, auxilia na identificação e análise dos principais problemas existentes que interferem para o alcance de melhores resultados, assim como, contribuir com novas concepções informativas para promoção de novas práticas de gestão democrática a ser implantada. Segundo o pesquisador, a realização dessa pesquisa também se faz importante neste momento, pois através dela será possível tentar responder questionamentos relacionados aos principais problemas existentes no Campus que comprometem o seu bom funcionamento e a qualidade do ensino e também questões relacionadas ao planejamento e definição de prioridades de gastos de forma coletiva, participação dos Colegiados na distribuição do quadro de servidores docentes e técnicos administrativos, distribuição igualitária de carga horária das disciplinas, melhoria das relações interpessoais, maior participação dos servidores nos processos de avaliação e Autoavaliação. Na medida em que esses questionamentos poderão ser respondidos pelos servidores, surgirão possíveis alternativas que

Endereço: Avenida Rio Branco, nº 50
Bairro: Santa Lúcia **CEP:** 29.056-255
UF: ES **Município:** VITORIA
Telefone: (27)3357-7518 **Fax:** (27)3331-2203 **E-mail:** etica.pesquisa@ifes.edu.br

Continuação do Parecer: 3.534.812

servirão para que o Campus tenha uma gestão de forma integrada e democrática e contribua para oferta de uma formação discente de qualidade, em que o formando possa ser direcionado a sociedade, com capacidade de transformar a realidade do ambiente que esteja inserido. Outro objetivo pretendido, de acordo com o pesquisador, será identificar as principais práticas de gestão existentes no IFES-Campus Itapina, através da análise da opinião de seus servidores docentes e técnicos administrativos, a fim de verificar se as mesmas possuem características democráticas e participativas.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Caracterizar as concepções de gestão do Ifes-Campus Itapina e identificar novas idéias e ações para o possível alcance de uma gestão democrática e participativa.

Objetivos Secundários:

- Conceituar gestão educacional, concepções e referenciais teórico-metodológicos, com ênfase na gestão democrática e participativa.
- Analisar a partir de uma análise documental as características e práticas de gestão educacional existente no Ifes-Campus Itapina.
- Identificar os principais fatores propulsores e as ações necessárias para implementação da gestão democrática e participativa no Campus Itapina, através da análise da percepção de seus servidores.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

De acordo com o pesquisador, os riscos da pesquisa: "Não temos como prever os riscos ou danos aos participantes da pesquisa, porém, se houver, deverão ser relativamente baixos, pois serão garantidos o sigilo e o anonimato dos participantes da pesquisa que serão esclarecidos e responderão de forma voluntária os questionários podendo a qualquer momento finalizar sua participação caso não concorde com os questionamentos apresentados. Porém, caso os danos venham a ocorrer garantiremos o direito de ressarcimento, reembolso ou indenização aos participantes, que virá descrito no email do convite que será enviado, podendo o participante requerer, a qualquer momento durante a pesquisa, seus direitos."

Para o pesquisador, com relação aos benefícios: "A pesquisa terá benefícios de caráter social e

Endereço: Avenida Rio Branco, nº 50
Bairro: Santa Lúcia **CEP:** 29.056-255
UF: ES **Município:** VITORIA
Telefone: (27)3357-7518 **Fax:** (27)3331-2203 **E-mail:** etica.pesquisa@ifes.edu.br

Continuação do Parecer: 3.534.812

institucional pois possibilitará aos participantes da pesquisa e a comunidade em geral, conhecer a caracterização da estrutura organizacional do Ifes e do Campus Itapina e seus possíveis problemas relacionados a sua gestão, além de propiciar aos participantes da pesquisa a oportunidade de colaborar com novas ideias e práticas de gestão democrática a ser implantada no âmbito do Campus. Com isso contribuirá para o melhoria do funcionamento do Campus e conseqüentemente do ensino.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O trabalho de pesquisa será iniciado com pesquisas bibliográfica e documental e em seguida haverá aplicação de questionário aos participantes. Participarão da pesquisa 128 servidores lotados no Ifes campus Itapina, sendo eles 83 servidores técnicos administrativos e 45 gestores (que recebem função gratificada ou ocupam cargos de direção). A abordagem dos participantes e a coleta de dados será realizada via e-mail. Optou-se pela utilização de questionários para tornar a pesquisa mais impessoal. O questionário aborda aspectos pessoais e aspectos relacionados as práticas de gestão do campus.

De acordo com o pesquisador, foi determinado como critério de inclusão: "Por ser uma pesquisa cujo tema está relacionado diretamente a gestão do Campus Itapina, o público alvo dessa pesquisa serão os servidores gestores ocupantes de função gratificada e cargo de direção e os servidores técnicos administrativos com formação mínima de graduação do Campus Itapina. A amostra representativa dos gestores do Ifes- Campus Itapina atualmente é de 45 servidores com função gratificada e cargos de direção, desse total, 33 servidores são técnicos administrativos e 12 são docentes e em relação aos técnicos administrativos com formação mínima de graduação, a amostra representativa é de 83 servidores."

Para o pesquisador o critério de exclusão se definiu como: "Foi excluído da pesquisa os servidores técnicos administrativos que não possuem graduação e não exerce função de gestão devido as questões apresentadas requerer um certo grau de entendimento relacionado a interpretação teórica e da gestão e para os graduados seria mais fácil o entendimento dos objetivos propostos e no caso dos professores que não exercem função de gestão também ficarão de fora da pesquisa por já estarem representados pelos que exercem função de gestão e também pelo tamanho e limitação do tempo disponível para o levantamento e análise de dados a serem feitos."

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Folha de rosto: devidamente datada e assinada.

Endereço: Avenida Rio Branco, nº 50
Bairro: Santa Lúcia **CEP:** 29.056-255
UF: ES **Município:** VITORIA
Telefone: (27)3357-7518 **Fax:** (27)3331-2203 **E-mail:** etica.pesquisa@ifes.edu.br

Continuação do Parecer: 3.534.812

TCLE: Em forma de convite e com as informações previstas na Resolução 510.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Todas as pendências apontadas foram plenamente sanadas pelo pesquisador e, assim sendo, considera-se esse projeto APROVADO.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1368057.pdf	20/08/2019 14:35:17		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Marcos_Pires_IFES.pdf	20/08/2019 14:34:48	MARCOS ANTONIO DE ALMEIDA PIRES	Aceito
Cronograma	Cronograma_da_Pesquisa_Marcos_Pires.pdf	20/08/2019 14:25:56	MARCOS ANTONIO DE ALMEIDA PIRES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_DE_CONSENTIMENTO_E_ASSENTIMENTO.pdf	19/08/2019 11:01:18	MARCOS ANTONIO DE ALMEIDA PIRES	Aceito
Outros	Questionario_da_Pesquisa_para_coleta_de_dados.pdf	19/07/2019 13:59:04	MARCOS ANTONIO DE ALMEIDA PIRES	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto_Pesquisa_Marcos_Pires.pdf	12/07/2019 13:47:32	MARCOS ANTONIO DE ALMEIDA PIRES	Aceito
Declaração de Pesquisadores	termo_responsabilidade_compromisso_pesquisador_responsavel.pdf	30/05/2019 14:07:50	MARCOS ANTONIO DE ALMEIDA PIRES	Aceito
Outros	Declaracao_de_Qualificacao_do_Projeto_PPGEA_UFRRJ.pdf	29/05/2019 13:32:07	MARCOS ANTONIO DE ALMEIDA PIRES	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Avenida Rio Branco, nº 50
Bairro: Santa Lúcia **CEP:** 29.056-255
UF: ES **Município:** VITORIA
Telefone: (27)3357-7518 **Fax:** (27)3331-2203 **E-mail:** etica.pesquisa@ifes.edu.br



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO ESPÍRITO
SANTO - IFES



Continuação do Parecer: 3.534.812

VITORIA, 27 de Agosto de 2019

Assinado por:
MARIA CAROLINA DA SILVA PORCINO DE OLIVEIRA
(Coordenador(a))