

Gestor democrático e participativo na Educação Profissional e Tecnológica: Proposição de Trilha de Aprendizagem

Carla Lasch Mahl

Especialista em Gestão Escolar. ahcarlalm@hotmail.com

Rogério André Cléle

Administrador Público. rogerioclele@gmail.com

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo geral discorrer sobre o papel do Gestor Democrático e Participativo na Educação Profissional e Tecnológica – EPT, com enfoque no coordenador de curso e expor a importância da formação específica desse gestor. Para atingir esse objetivo, será utilizado como metodologia uma ampla revisão da literatura, no que tange participação democrática, além de uma análise sobre o Relatório de Lacunas, Plano de Desenvolvimento de Pessoas e Mapeamento de Competências do IFSC, para que se possa identificar as lacunas de competências na formação e capacitação dos coordenadores de curso. Através das informações coletadas, foi possível expor sobre a figura do Gestor na Educação Profissional e Tecnológica, além de identificar lacunas associadas a formação e capacitação especificamente dos coordenadores. Foi proposto o desenvolvimento de uma Trilha de Aprendizagem como forma de colaborar com o desenvolvimento de competências pessoais, gerenciais e específicas dos coordenadores de curso para a busca de uma gestão mais participativa e democrática.

Palavras-chave: Coordenador de curso. Gestão Democrática. Educação Profissional e Tecnológica

ABSTRACT

The general objective of this article is to discuss the role of the Democratic and Participatory Manager in Professional and Technological Education - EPT, focusing on the course coordinator and explaining the importance of the specific training of this manager. To achieve this objective, a broad literature review will be used as a methodology, in terms of democratic participation, in addition to an analysis of the IFSC Gaps Report, People Development Plan and Competence Mapping, in order to identify the competence gaps in the training and qualification of course coordinators. Through the information collected, it was possible to expose the figure of the Manager in Professional and Technological Education, in addition to identifying gaps associated to training and capacity building specifically for coordinators. It was proposed the development of a Learning Trail as a way to collaborate with the development of personal, managerial and specific skills of course coordinators in the search for a more participatory and democratic management.

Keywords: Course coordinator role. Democratic management. Professional education.

1 INTRODUÇÃO

A gestão educacional é um conceito relativamente novo, o qual visa superar a visão administrativa tida na educação. Esse novo modelo de educação ganha espaço no século XX,

principalmente no início dos anos 90, motivada pela globalização e universalização do ensino. Ele amplia os horizontes integrando a comunidade e avaliando o desempenho dos profissionais que compõem o sistema, criando uma “sociedade do conhecimento”. Conceito quase que já superado pela “era do conhecimento”.

O presente artigo possui como problema de pesquisa a seguinte pergunta: Existe uma demanda de formação específica para coordenadores de curso da EPT visando os princípios da gestão democrática e participativa? Busca-se discorrer sobre a figura do gestor na Educação Profissional e Tecnológica, doravante EPT. O estudo perpassa o mapeamento de competências de coordenadores de cursos do IFSC, análise de literatura e sugestão de uma trilha de capacitação simplificada.

Existe uma heterogeneidade de gestores eleitos nos cargos de gestão e certamente sua prática é afetada pela constituição do sistema educativo, por sua vez influenciado por fatores sociais, culturais, históricos e econômicos. Também das políticas que norteiam, direcionam e por vezes limitam seu trabalho, compreender esses processos é essencial.

Ressaltamos a importância da realização do mesmo para o desenvolvimento profissional e análise crítica quanto aos processos que envolvem a docência e gestão educacional. Este relatório tem por finalidade expor a descrição e identificação dos cargos, habilidades e estratégias para executar as atividades inerentes à gestão escolar na EPT.

2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, são os princípios da administração pública (BRASIL, 1988), e o mínimo do que esperamos de qualquer servidor/gestor, para ser bem genérico. Os tempos modernos exigem cada vez mais dos gestores das áreas da educação. Foi-se o tempo dos registros em papel, listas de compras, contas na calculadora. É exigido muito mais do gestor, desde um alto domínio dos meios de comunicação (e-mail, mídias sociais, site institucional, plataformas de aprendizagem e outros), das ferramentas de escritório e controle (planilhas, gráficos, estatísticas, índices) e legislação pertinente à função. Além de formação humana, bom senso e “jogo de cintura” que não há formação/qualificação que possa ensinar. A perspectiva neoliberal e as relações de poder político-econômicas demandam ainda mais das escolas em universidades metas quantificáveis, resultados em números, estatísticas positivas (LIMA, 2015).

A política educacional vem para uma perspectiva menos romântica da educação para

uma visão mais realista, numérica, concreta. Mas não podemos ceder às pressões externas e deixar de lado a essência da gestão educacional e do que ela é feita, de pessoas. Nessa ótica, o Plano Nacional de Educação (PNE) traz importantes contribuições para a normativa e o planejamento da gestão democrática no país. A saber, o PNE na Meta 19 discorre:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (PNE- META 19, BRASIL, 2014)

A gestão participativa caracteriza-se de grosso modo pela participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar na elaboração das políticas, planos e projetos. A gestão do sistema educacional e sua democratização “implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola.” (BRASIL, 2004, P.25). Na gestão democrática e participativa todos os atores que compõem uma instituição de ensino são parte integrante de uma gestão compartilhada, de acordo com Neto e Nóbrega (2015. p, 3) “na gestão democrática e participativa toda a comunidade escolar (professores, funcionários, pais e alunos) opina nas questões de interesse da escola como um todo, sendo esse diálogo fomentado pela prática da gestão compartilhada”.

Libâneo (2012) ressalta que necessitamos de ações concretas e competências profissionais com base no estilo de gestão denominado Democrático-participativo. É um modelo de gestão pautado na tomada de decisão e objetivos decididos de forma “pública, participativa e solidária” (LIBANEO, 2012. p. 512).

3 O SUJEITO GESTOR NA EPT

A escolha dos coordenadores de cursos é feita conforme regras de seleção aprovadas em reunião do Colegiado do Campus e Regimento Interno, com lançamento de editais próprios.¹ Assim, “4.3. Poderão candidatar-se os servidores efetivos do Câmpus Tubarão.

¹Editais de seleção de Gestores 2020 Consultados:

Campus Tubarão. Disponível em <https://www.ifsc.edu.br/documents/36013/1946262/002-2020+-+Processo+de+Escolha+Coordenadorias.pdf/620a04a7-8bfd-4cf3-a27d-fac9238cd6e0> acesso 03/11/2020

Campus São José. Disponível em:

https://www.ifsc.edu.br/documents/35941/2030053/Edital+05_2020/6d18eed1-3748-45d1-9ad0-c8eb3bb8b540 acesso 03/11/2020

Campus Chapecó. Disponível em:

<https://www.ifsc.edu.br/documents/36025/1997632/EDITAL+ELEI%C3%87%C3%95ES+COORDENA%C3%87%C3%95ES+2020.pdf/d6bfc997-0d38-4529-a6f1-230a51ba99da> acesso 03/11/2020

4.3.1. Poderão candidatar-se às Coordenadorias de Cursos somente os servidores docentes”. (IFSC CÂMPUS TUBARÃO, 2020). Todos os editais de seleção analisados trazem a mesma especificação, ser docente e efetivo da instituição. Quando não há inscrição de nenhum candidato ao cargo de coordenador, o texto do Edital de seleção de São José discorre o seguinte “caberá ao Diretor-Geral do Câmpus indicar um servidor para ocupá-la, cabendo ao Colegiado do Câmpus a homologação dessa indicação”. (IFSC CÂMPUS SÃO JOSÉ, 2020). Seguem o mesmo texto os editais de Tubarão, Jaraguá do Sul e Chapecó.

Como nos editais de seleção dos campus analisados e nos regimentos internos (câmpus Tubarão, Jaraguá do Sul e Canoinhas) não existem maiores pré-requisitos de formação inicial e é possível que se hajam as mais diversas titulações nas mais distintas áreas do conhecimento, superior em tecnologia, bacharelado, licenciatura, pós-graduações *Lato* e *Scripto Sensu*, mestrado e doutorado sanduíche, formações nacionais e internacionais. O Edital de seleção de Gestores do Campus Tubarão de 2020 ainda relata quanto a regulação do cargo que: “4.5. As atividades dos coordenadores e de suas coordenadorias serão regidas pelas resoluções vigentes da instituição, especialmente o Regimento Interno do Câmpus” (IFSC CÂMPUS TUBARÃO, 2020). Assim que eleito o docente passa a ocupar Função Comissionada de Coordenação de Curso - FCC (BRASIL, 2012, Art. 7º).

Algumas licenciaturas, mais comumente encontrado nos cursos de pedagogia (Resolução CNE/CP nº 1/2006, Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura) possuem componentes curriculares focados na gestão escolar, mas além da regulação para os pedagogos, para as demais licenciaturas não é regra.

Alguns professores, gestores e aspirantes buscam por conta própria esse tipo de formação, geralmente ou em cursos de qualificação ou de pós-graduação *Lato Sensu*. Ainda são poucas instituições que oferecem formação específica para EPT, as mais recentes iniciativas são oriundas de IFES, como IFSC. Nos últimos anos o IFSC lançou alguns editais de seleção para especializações nesse segmento, a primeira turma do curso de Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica no ano de 2016, Formação Pedagógica para EPT (2017), Tecnologias para Educação Profissional (2018), Formação Pedagógica para Docência na Educação Profissional e Tecnológica (2015) e Docência para a Educação Profissional

Campus Jaraguá do Sul. Disponível em:

<https://www.ifsc.edu.br/documents/35945/2006446/Edital+Elei%C3%A7%C3%B5es+01-2020+Retomada+em+processo+virtual.pdf/33315276-0a76-42e8-b57c-9b1f6458ef19> acesso 03/11/2020

(2016), possibilitando o fortalecimento nesse campo de formação profissional.

4 TRILHAS DE APRENDIZAGEM

A gestão por competências tem se apresentado como uma temática corriqueira na gestão das organizações privadas e públicas, entendida como um diferencial na qualidade da prestação do serviço. Por parte da organização, pode estar na constante valorização do capital humano, dessa forma, muitas organizações têm concentrado seus esforços na capacitação de colaboradores, como estratégia de aprimorar a competitividade da empresa, seja ela privada ou pública. As mudanças socioeconômicas que ocorrem em um mundo globalizado, requerem das organizações soluções criativas, dinâmicas e inovadoras frente aos novos desafios da competitividade.

Dessa forma, muitas organizações têm apostado na capacitação constante dos colaboradores, como uma estratégia de fortalecimento de sua competitividade frente a outras empresas, de acordo com Murashima (2020, p.4), “Na sociedade globalizada, o mundo dos negócios é marcado pelas constantes necessidades de inovação, agilidade, flexibilidade, competitividade e diferenciação em relação aos concorrentes”. Para que essa capacitação ocorra, é necessário identificar e definir ferramentas que possam auxiliar na capacitação dos colaboradores.

Isto posto, as Trilhas de Aprendizagem têm se apresentado como uma ferramenta eficiente para a capacitação constante dos membros de uma organização. De acordo com Tafner (2015 apud Ramos, 2015, p.2), “as trilhas de aprendizagem são caminhos virtuais para o desenvolvimento intelectual que promovem e desenvolvem competências”. Diversos são os caminhos que o profissional pode percorrer para promover o seu desenvolvimento profissional através da valorização de suas competências, quando isso ocorre, ele está definindo sua trilha de aprendizagem, a partir da sua realidade dentro da organização na qual ele atua.

A sequência de atividades de capacitação poderá ser definida por um gestor, e deve apresentar conteúdo necessário para que o colaborador possa se desenvolver dentro de uma temática específica. O objetivo principal dessa definição de conteúdo, é permitir o desenvolvimento contínuo do profissional que irá receber a capacitação, desse modo, gerando melhores resultados para organização na qual atua.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para abarcar nosso objetivo central de mostrar a importância de formação específica para gestores para que os mesmos desempenhem sua função, utilizaremos como metodologia uma revisão da literatura para conhecer alguns dos principais referenciais teóricos que conceituam e exemplificam nosso corpus. Como forma de organizar o texto utilizaremos como metodologia de sustentação a Revisão Narrativa (ELIAS et al. 2012).

A revisão da literatura narrativa também chamada tradicional, não segue uma questão fechada, possui temática abrangente, a seleção das fontes não é limitada, podendo o autor selecionar arbitrariamente por qual vertente teórica pretende seguir, com base na seleção das referências, mesmo que seja de percepção subjetiva. O foco na análise de dados será qualitativa, nesse caso estes dados serão coletados em bancos acadêmicos e institucionais de domínio público. O estudo perpassa pelas definições conceituais, iniciado pela macroanálise até chegar na questão da pesquisa e em seus resultados. Trata-se de um estudo bibliográfico, ou seja, desenvolveu-se com base em uma revisão de literatura, Segundo Gil (2008), assim são chamados os trabalhos desenvolvidos a partir de material já elaborado.

Ainda seguindo a premissa de Gil (2008), esse estudo segue por 4 etapas, as quais foram utilizadas para produzir este texto: I - seleção de fontes que pudessem fornecer respostas aos questionamentos levantados; II – coleta de dados por meio de leitura exploratória e seletiva; III – análise e interpretação dos resultados, verificação se chegou-se nas respostas dos problemas e objetivos propostos; IV – discussão dos resultados, reflexão retomada aos objetivos, dados coletados, dificuldades e potencialidades do estudo.

A pesquisa é qualitativa, o conhecimento é um processo social e historicamente construído pelos indivíduos que interagem e atuam na sociedade a fim de transformá-la e de serem transformados. O público pesquisado refere-se ao cargo de coordenador de curso de graduação e técnico. A instituição pesquisada foi o Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC, instituição de ensino pública e federal.

6 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS E LACUNAS NA FORMAÇÃO DE GESTORES DEMOCRÁTICOS E PARTICIPATIVOS

A gestão é um processo político, administrativo, pedagógico e social. Assim, a gestão é mais que o gestor (sujeito) e o cargo corporativo (coordenador de curso), precisamos relacioná-la com a parte de construção coletiva que é correlacionada aos cargos de “chefia”. Em especial neste capítulo nos debruçamos na análise dos seguintes documentos institucionais do IFSC: Mapeamento de Competências (IFSC, 2017), ao Relatório de Lacunas (IFSC, 2019) e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (IFSC, 2020), com o propósito de identificar as lacunas apontadas nos documentos no que se refere à formação e capacitação dos Coordenadores de Curso.

Com a promulgação do Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP) o IFSC iniciou um projeto ligado a gestão de competências, a fim de cumprir com os objetivos da legislação e melhorar a formação de seus servidores.

Previsto no Planejamento Estratégico (2015-2019) em 2017, o IFSC iniciou o Mapeamento de Competências com uma equipe integrada. Essa equipe foi composta pela Cooperação técnica da Universidade Federal do Pará (UFPA), seu Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (Gestcom), e um grupo de 84 servidores do IFSC, de 42 áreas de atuação. Por meio de pesquisa eletrônica todos os servidores responderam um questionário “os servidores do IFSC puderam avaliar as necessidades de capacitação para as competências mapeadas para o seu setor de lotação, assim como as chefias avaliaram as necessidades de capacitação dos seus subordinados” (BLOG DOS SERVIDORES DO IFSC, 2017). Esse estudo originou o Mapa de competências, Relatório de Lacunas de Competências e é considerado no Plano de Desenvolvimento de Pessoas da instituição (PDP).

O Relatório de Lacunas (IFSC, 2019) resultante no que concerne a parte dos gestores ficou focado na proposição dos Coordenadores de Cursos gerirem e proporem formações, capacitações para os docentes e o inverso. Foram identificadas 4 lacunas para o cargo de coordenador de curso nesse documento, segue na imagem abaixo, retirado do documento:

Relatório 1: Lacuna Média por Categoria

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA



Relatório de Lacuna Média por Categoria

Interpretação Lacuna
 Alta Lacuna: Maior ou igual a 40
 Média Lacuna: Maior ou igual a 17 e menor que 40
 Baixa Lacuna: Maior ou igual a 5 e menor que 17
 Lacuna Mínima: Menor que 5

Relatório impresso por: OficialIFSC

Categoria: COORDENADOR DE CURSO

Avaliações realizadas no período de 06-08-2019 a 13-09-2019.

Competência	Qtd	Lacuna Média
Acompanhamento ao discente: Acompanhar, em parceria com chefe de departamento de Ensino, Coordenação Pedagógica, docentes e demais setores de apoio ao Ensino, a trajetória escolar do aluno desde o ingresso, promovendo ações de permanência e êxito.	152	25.63
Projetos de Curso: Planejar e acompanhar a construção, avaliação e revisão dos Projetos Pedagógicos de Curso em consonância com as diretrizes institucionais e legislação vigente.	151	22.72
Realizar devolutivas aos docentes: Realizar devolutivas aos docentes a partir da análise de informações das avaliações advindas de reuniões com a turma de educandos (pré-conselho de classe, conselho de classe e de acompanhamento), em parceria com a Coordenação Pedagógica e/ou Diretoria de Ensino, apontando de maneira empática os pontos positivos e pontos a melhorar, visando a aprendizagem e permanência dos estudantes.	151	9.61
Formação docente: Planejar e organizar eventos de formação docente presenciais ou a distância em parceria com o Departamento de Ensino, Coordenação Pedagógica e setor de Gestão de Pessoas, a fim de atender as necessidades de formação identificadas nas avaliações de desempenho didático pedagógico e em outras avaliações institucionais.	150	2.67

Fonte: IFSC, 2019

Destacaram-se como lacuna na formação na categoria Coordenadores de Curso, as competências que mais tiveram destaque foram I: Acompanhamento Discente e II: Projetos de Curso, III Realizar Devolutivas aos docentes e IV: Formação docente. Foram feitas também, citações indiretas que apontaram a necessidade de capacitação no geral, como no trecho do Mapa de Competências da coordenação de Gestão de Pessoas, “Legislação de Desenvolvimento de Pessoas: Identificar e aplicar a legislação externa e interna que normatizam os processos de desenvolvimento na carreira, avaliação de desempenho e capacitação dos servidores do IFSC” (IFSC, 2017).

O documento mostra que nas avaliações realizadas no período de 06-08-2019 a 13-09-2019 originaram lacunas mínimas e baixas, considerada para os parâmetros utilizados².

² Considera-se-a para interpretação: Lacuna Alta: Maior ou igual a 40; Média Lacuna: Maior ou igual a 17 e

Percebe-se pelas médias das lacunas nessas competência que existe uma preocupação para melhora dessas competências quanto a formação dos docentes, ora coordenadores.

Em comparação, na categoria Apoio pedagógico encontrou-se a mesma citação (formação docente) com lacuna de 39.66, classificada em lacuna média. Além disso se fazem várias inferências sobre processos relacionados com a gestão participativa como: integração família-escola (lacuna 35.47), Trabalho interdisciplinar (lacuna 34.60), Realizar devolutivas aos docentes do pré-conselho de classe, conselho de classe e de acompanhamento (lacuna 26.76), Acompanhamento ao discente: (lacuna 38.99). Assim como na prática, historicamente esses tópicos estão mais ligados aos cargos de apoio pedagógico (assistente social, Técnico em assuntos educacionais, departamento de Ensino) no mapeamento de competências também, estão relacionados como uma lacuna de apoio pedagógico em maior destaque.

Ainda na categoria de Apoio pedagógico se faz a inferência sobre a capacitação dos servidores, “Assessoria Pedagógica: Pesquisar e orientar de forma propositiva ações/atividades/projetos pedagógicos para a pró-reitoria de ensino com o objetivo de contribuir com o planejamento e desenvolvimento da capacitação para os servidores”, Lacuna 18.07 (IFSC, 2019).

Após mais de 10 anos da promulgação do Decreto 5.707 de 2006 (Revogado pelo Decreto nº 9.991, de 2019) a Administração Pública Federal busca por em ações nos anos de 2019 e 2020 as medidas para capacitar os servidores e melhorar efetivamente os serviços prestados, pelo levantamento de dados dos anos anteriores. O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do IFSC do ano de 2020, é regido também à Instrução Normativa nº 201/2019, que contempla normatização para fins de Licença para Capacitação, Afastamento para Pós-graduação e outros.

O mapeamento e revisão das competências no IFSC teve entre outras, a finalidade de usar com parcimônia os gastos com capacitação, agindo nos tópicos com maiores lacunas, melhorando a efetividade das capacitações, a metodologia empregada. Assim, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas do IFSC 2020 leva em consideração as maiores lacunas para realizar as primeiras ações. O PDP do IFSC 2020 prevê várias ações para os coordenadores de curso, vários eventos, encontros, oficinas e seminários, tanto no próprio IFSC como em instituições externas.

Já discutiu-se de que maneira a gestão da educação é importante e afeta a todos ao seu

redor. Por isso, acredita-se ser essencial uma parada para avaliar as ações já realizadas, compartilhar experiências, reciclar conteúdos e socializar a gestão, isso é parte de ter uma gestão participativa. No próximo capítulo propomos uma trilha de aprendizagem para os cargos de Coordenador de Curso.

7 TRILHA DE APRENDIZAGEM: GESTOR DEMOCRÁTICO E PARTICIPATIVO

Aprende-se de várias formas a ser gestor. Com o gestor antigo, pelas normativas, pelos livros sobre gestão, por formação acadêmica ou pela prática. Essa última criticada por Lück (2000), do contexto escolar, mas que pode ser aplicado para nossa área:

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo. (LÜCK, 2000, p. 29).

O gestor é um impulsionador da equipe gerida, acredita-se ser necessário que os mesmos tivessem oportunidades de aprimorar suas estratégias de gestão visando uma coordenação cada vez mais participativa e democrática. Projetou-se uma trilha de aprendizagem resumida visando o melhoramento das competências gerenciais. Que segue abaixo conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 1 – Trilha de Aprendizagem para Coordenadores de Curso da EPT

APRESENTAÇÃO: Conjunto de ações visando desenvolver continuamente competências pessoais e gerenciais. Os Coordenadores atuarão como multiplicadores no ambiente que estiverem inseridos.

PÚBLICO- ALVO: Diretamente se beneficiarão os Coordenadores de cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação. Indiretamente servidores que atuarão no processo de elaboração da trilha, e os subordinados dos gestores e a comunidade acadêmica. Através da aplicação dos conhecimentos e experiências compartilhadas várias áreas poderão se beneficiar.

RECURSOS:

- ➔ Acesso a plataformas de aprendizagem cursos presenciais ou à distância;
- ➔ Vídeos; filmes; fóruns; livros e apostilas;
- ➔ Participação em eventos, seminários, mesas redondas quando possível para compartilhamento de experiências.

TEMÁTICAS: Como de costume das trilhas as temáticas serão elegíveis pelo servidor, foram elencadas aqui algumas temáticas que poderão ser trabalhadas na trilha. Todas elas terão foco nos documentos norteadores, missão e objetivos institucionais e legislações da EPT. Os eventos apontados são eventos disponíveis da rede de acesso público e outros apontados pelo catálogo de cursos do ENAP para o ano de 2020.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

Área	Curso	Modalidade	CH	Fonte	Lacuna
Liderança	A prática sistêmica do Gerente de alto desempenho	Presencial	24	Catálogo de cursos da ENAP	3, 4
Feedback	Relações interpessoais e feedback	ead	20	Catálogo de cursos da ENAP	1, 3, 4
Cidadania e direitos humanos	Cidadania e direitos humanos	Ead	30	Catálogo de cursos da ENAP	1, 4
Gestão de pessoas	Clima organizacional	Presencial	14	Catálogo de cursos da ENAP	1, 3, 4
Direitos Humanos	Direitos humanos: uma declaração Universal	Ead	20	Catálogo de cursos da ENAP	1, 4
Gestão de Políticas públicas	Comunicação em Situações de Crise	Presencial	40	Catálogo de cursos da ENAP	1, 2, 4
Liderança, gestão por resultados	Gestão de equipes	Ead	40	Catálogo de cursos da ENAP	2, 3, 4
Ética, democracia	ética e serviço público	Ead	20h	https://evg.gov.br/catalogo#inicio-listagem-cursos	1, 3, 4
Ética, cidadania	Ética e Administração Pública	Ead	40h	https://saberes.senado.leg.br/courses/index.php?categoryid=134%20%20	1, 3, 4
Delegar	Liderança,	Ead	10h	https://saberes.senado.leg.br/cours	2, 3, 4

tarefas/Iniciativa/Inovação/Flexibilidade/Relacionamento interpessoal/Trabalho em equipe/Autogerenciamento	Desenvolvimento de Equipes			e/index.php?categoryid=134		
Compartilhamento de experiências, Gestão e planejamento da EPT	Discussão: Gestão Democrática na prática	Fórum Ead		a Definir	1, 2, 4	
Fonte: Elaborado pelos autores com base na lista de Cursos da ENAP para o ano de 2020						
<p>Legenda de Lacunas a serem trabalhadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- Acompanhamento discente; 2- Projetos de curso; 3- Realizar Devolutivas aos docentes; e 4- Formação docente. 						

Esses são alguns dos cursos disponíveis na rede e no catálogo de cursos do ENAP escolhidos para compor a trilha de aprendizagem com foco em gestão democrática e participativa para formação continuada de gestores. Pretende-se com esse trabalho fazer uma proposição de trilha para melhoria das competências apontadas no relatório de lacunas do cargo de coordenador de curso, que são elas da maior para menor: Acompanhamento discente, Projetos de curso, Realizar Devolutivas aos docentes e Formação docente, assim complementar a formação inicial e continuada dos gestores.

A sugestão é que a trilha fique disponível para novos gestores e que quando houver necessidade a mesma pode ser revisitada pelos mesmos. Também como forma de contínua atualização sempre que houver necessidade novos conteúdos sejam inseridos na mesma e alertados os gestores quanto à atualização.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discorreu-se sobre a figura do gestor na Educação Profissional e Tecnológica, em nível documental foi possível compreender de como se dá a eleição dos servidores para ocuparem o cargo de FCC. Na identificação das lacunas, percebe-se que existem lacunas mínimas e

baixas, que podem ser diretamente associadas a formação e capacitação dos coordenadores e outras que vão interferir indiretamente. A proposição da trilha objetiva diminuir ao máximo as lacunas nas competências apontadas pelo relatório e colaborar com todos nos processos de gestão do cargo de coordenador de curso. Considera-se importante o desenvolvimento de competências pessoais, gerenciais e específicas dos gestores para uma gestão cada vez mais pautada nos princípios de participação, democracia, cidadania, ética. O estudo perpassou o mapeamento de competências, análise de literatura e sugestão de uma trilha de capacitação simplificada.

A educação é um campo de embates, sempre estarão em discussão vertentes mais tradicionais em contramão das “inovadoras”, e toda inovação é de forma gradual. Tanto na gestão quanto na docência, precisa-se de fatos novos, novas tecnologias, novos modelos de gestão um ambiente de desenvolvimento do conhecimento, dos valores, pode dizer que até de libertação.

Assim como, imposições, decretos, que vem de forma verticalizada são insuficientes e só reforçam modelos de gestão da educação que não motivam a aprendizagem e a participação. Iniciativas como a realização de Mapa de competências (IFSC, 2017) e Relatório de Lacunas (IFSC, 2019) são exemplos de documentos já pautados em premissas de participação, com fim nas pessoas e nos resultados da instituição.

A gestão demanda do gestor empenho e dedicação, ser multi funções, ser líder, administrador, psicólogo, político, docente, contador, mestre de obras, digitador, malabarista etc. É estar comprometido com a proposta de lidar com outras pessoas, realidades, outras culturas, essas diferenças devem ser consideradas e respeitadas. Nesse breve estudo, foi possível perceber algumas considerações em documentos oficiais e a coerência das ações entre diversos câmpus do IFSC. A experiência foi muito relevante para aprofundar os estudos de gestão pública no âmbito das IFES. A temática é muito ampla e complexa, com isso acreditamos esse ser um trabalho preliminar de estudos futuros nessa linha de pesquisa, mais voltados à execução de trilhas de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988

_____. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edição Câmara, 2015.

Disponível em

<http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/20204/plano_nacional_educacao_2014-2024_2ed.pdf?sequence=8>. Acesso em: 19 nov. 2017.

_____. Resolução CNE/CP 1, de 15 de maio de 2006. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Brasília, Diário Oficial da União (DOU), 2006. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. - Acesso 03/11/2020

_____. LEI Nº 12.677, DE 25 DE JUNHO DE 2012. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino; altera as Leis nºs 8.168, de 16 de janeiro de 1991, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e 11.526, de 4 de outubro de 2007; revoga as Leis nºs 5.490, de 3 de setembro de 1968, e 5.758, de 3 de dezembro de 1971, e os Decretos-Leis nºs 245, de 28 de fevereiro de 1967, 419, de 10 de janeiro de 1969, e 530, de 15 de abril de 1969; e dá outras providências.. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112677.htm#:~:text=7%C2%BA%20Fica%20institui%C3%ADa%20a%20Fun%C3%A7%C3%A3o,%C3%A2mbito%20das%20institui%C3%A7%C3%B5es%20federais%20de> acesso em 03/11/2020

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5.

BRASIL/CNE. Resolução CNE/CP n. 1, de 15 de maio de 2006.

BLOGRH. Trilhas de aprendizagem: o que são e para que servem.

Disponível em: <http://blogrh.com.br/trilhas-de-aprendizagem-o-que-sao-e-para-que-servem/>. Acesso em 16/11/2020

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEMO, Pedro. **Professor & Pesquisa 4 – vícios metodológicos**. [2009]. Disponível em: <http://pedrodemo.blogspot.com.br/2012/04/professor-pesquisa-4-vicios.html?>

q=professor+e+pesquisa. Acesso em: 26 jul. 2019.

DEPAEPE, Fien; VERSCHAFFEL, Lieven; KELCHTERMANS, Geert. **Pedagogical content knowledge**: a systematic review of the way in which the concept has pervaded mathematics educational research. *Teaching and Teacher Education*, v. 34, p. 12-25, 2013.

ELIAS, C. S. et al. **Quando chega o fim?** Uma revisão narrativa sobre terminalidade do período escolar para alunos deficientes mentais. *SMAD: Revista Electrónica en Salud Mental, Alcohol y Drogas*, v. 8, n. 1, p. 48-53, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnica de Pesquisa Social**. 6° ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In: **Em Aberto**, nº 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores), Jun de 2000.

IFSC, (2017). Mapa de Competências. Disponível em:

<https://discovirtual.ifsc.edu.br/index.php/s/EK1tdr9xGMKoge9?path=%2FCompet%C3%AAncias%20dos%20setores%20dos%20c%C3%A2mpus>, acesso em 26/10/2020

IFSC, (2019). Relatório de Lacuna Média por Categoria. (Disponível em

<https://discovirtual.ifsc.edu.br/index.php/s/ZNAdSxmaMzkWCOe> acesso em 23/10/2020

IFSC, 2020. Campus Chapecó, Edital de seleção de Gestores. Disponível em:

<https://www.ifsc.edu.br/documents/36025/1997632/EDITAL+ELEI%C3%87%C3%95ES+COORDENA%C3%87%C3%95ES+2020.pdf/d6bfc997-0d38-4529-a6f1-230a51ba99da> acesso 03/11/2020

IFSC, 2020. Campus Jaraguá do Sul, Edital de seleção de Gestores. Disponível em:

<https://www.ifsc.edu.br/documents/35945/2006446/Edital+Elei%C3%A7%C3%B5es+01-2020+Retomada+em+processo+virtual.pdf/33315276-0a76-42e8-b57c-9b1f6458ef19> acesso 03/11/2020

IFSC, 2020. Campus São José, Edital de seleção de Gestores. Disponível em:

https://www.ifsc.edu.br/documents/35941/2030053/Edital+05_2020/6d18eed1-3748-45d1-9ad0-c8eb3bb8b540 acesso 03/11/2020

IFSC, 2020. Campus Tubarão, Edital de seleção de Gestores. Disponível em:

<https://www.ifsc.edu.br/documents/36013/1946262/002-2020+-+Processo+de+Escolha+Coordenadorias.pdf/620a04a7-8bfd-4cf3-a27d-fac9238cd6e0> acesso 03/11/2020

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira e TOSCHI, Mirza Seabra. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. 10ª. Ed., São Paulo: Cortez, 2012. p. 411 – 431; 511 – 537.

LIMA, Licínio C. A avaliação institucional como instrumento de racionalização e o retorno à escola. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v. 41, n. especial, p. 1339-1352, dez., 2015. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/ep/v41nspe/1517-9702-ep-41-spe-1339.pdf> acesso em 31/08/2017

LINK DIGITAL - BLOG DOS SERVIDORES DO IFSC, disponível em:

<https://linkdigital.ifsc.edu.br/2017/10/05/inicia-hoje-o-periodo-de-avaliacao-das->

[necessidades-de-capacitacao-por-competencias/](#) acesso 23/10/2020

LOPE, Jesusa Rita Fidalgo Sanchez; COSTA, Patricia Lessa Santos. Identidade institucional e gestão participativa nos institutos federais: possibilidades de fortalecimento e ressignificação a partir do PDI. **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, Florianópolis, p. 1-16, 2014.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia de investigação científica para as ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MURASHIMA, Mary. Universidades Corporativas: as trilhas em meio a novos caminhos. **Revista FGV Online**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 4-23, abr. 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revfgvonline/article/view/19871>>. Acesso em: 26 Out. 2020.

OBSERVATÓRIO DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. [2017]. Disponível em: . Acesso em: 27 jun. 2020.

OTANI, Nilo. **Metodologia de Pesquisa**. Curso de Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional. [2018]. Disponível em: <https://moodle.ead.ifsc.edu.br/enrol/index.php?id=1546>. Acesso em: 25 jul. 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

SENA NETO, Bernardino Galdino de; NÓBREGA, Suely Soares da. Gestão participativa e educação profissional: o papel dos colegiados e conselhos de classe no ifrn. **Colóquio Nacional - A Produção do Conhecimento em Educação Profissional**, Rio Grande do Norte, p. 1-10, 2015.

RAMOS, David Brito *et al.* Trilhas de Aprendizagem em Ambientes Virtuais de Ensino-aprendizagem: Uma Revisão Sistemática da Literatura. **XXVI Simpósio Brasileiro de Informática na Educação**, Manaus, p. 338-347, 2015.

SILVA, Eli Lopes da. **Elaboração de trabalhos acadêmicos: normas, dicas e erros comuns**. 2. ed. Florianópolis: Ed. do autor, 2019.

VIANA, Maria José Braga; FREITAS, Maria Raquel Lino de. **Educação e Conhecimento: textos para aulas**. Belo Horizonte: UNA Editoria, 2002.