



**INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA**  
**CAMPUS BRASÍLIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E**  
**TECNOLÓGICA**

**ANA PAULA ALVES RODRIGUES**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA, TRANSPARENTE E ESTRATÉGICA:**  
**A QUALIFICAÇÃO DO INVESTIMENTO EDUCACIONAL PASSA PELA COMUNICAÇÃO EFETIVA**  
**DOS PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS**

Brasília

2022

**ANA PAULA ALVES RODRIGUES**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA, TRANSPARENTE E ESTRATÉGICA:  
A QUALIFICAÇÃO DO INVESTIMENTO EDUCACIONAL PASSA PELA COMUNICAÇÃO EFETIVA  
DOS PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo campus Brasília do Instituto Federal de Brasília, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientador: Ricardo Faustino Teles

Brasília

2022

R696 Rodrigues, Ana Paula Alves

Gestão democrática, transparente e estratégica: a qualificação do investimento educacional passa pela comunicação efetiva dos processos orçamentários / Ana Paula Alves Rodrigues. — Brasília, 2022.

140 f. : il.

Orientador: Ricardo Faustino Teles.

Dissertação (Mestrado) — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica, 2022.

1. Guia digital interativo. 2. Comunicabilidade. 3. Accountability.  
I. Teles, Ricardo Faustino. II. Título.

CDU: 336.146

Elaborado com os dados fornecidos pela autora.

Aos profissionais e estudantes da Educação Profissional e Tecnológica, que atuam nos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia por todo o país e que nos fazem acreditar na Educação como ponte para um país próspero, justo e humano.

## **AGRADECIMENTOS**

Se o desafio foi grande, na mesma proporção foi o seu aprendizado. Para romper com cada situação que me anestesiou, precisei perceber, compreender e aceitar que as minhas vitórias acadêmicas antecedentes não eram grandes o suficiente para que eu as comparasse com o Mestrado. Mas, deram-me o necessário para que eu pudesse vencê-lo também. Só por isso, agradeço a todos os meus professores desde a alfabetização até aqui. Tenho muito orgulho de ter estudado sempre em escolas públicas e ter sido aluna de cada um desses profissionais que levam esperança a tantos que muitas vezes não tem nada além, de quem os inspire a continuar.

Agradeço às oportunidades pregressas de ter sido estudante de magistério, professora, secretária de registro escolar, gestora e supervisora de projetos educacionais pela Secretaria de Educação do Estado de Goiás. Foram essas experiências que lançaram luz sobre as inquietações acerca das finalidades pedagógicas, ao exercer o meu ofício enquanto Contadora e Coordenadora de Planejamento e Orçamento no Campus Taguatinga-IFB. E, ao qual, sou grata na pessoa de cada um dos participantes da Pesquisa e cada pessoa da comunidade escolar que não só acreditou nela como colaborou com entusiasmo para que ela tivesse esse desfecho.

Agradeço, ao Instituto Federal de Brasília e, por extensão, aos Institutos Federais, pelo acolhimento e por fazer do ProfEPT um centro de Pesquisa de excelência onde se percebe desde o desenho curricular à escolha dos seus profissionais, o cuidado e o compromisso com sua Missão de fazer da Educação um gesto de solidariedade e responsabilidade sócio-político-cultural para a construção de uma sociedade mais justa, igualitária e soberana. Estendendo aqui, minha gratidão aos professores e colegas da turma 2019/2 - IFB que fazem desta instituição uma realidade e que estiveram juntos nesta caminhada.

Agradeço ao Professor Ricardo Teles que como orientador respeitou meu tempo de formação e amadurecimento. E que, de maneira sutil, inteligente e afetuosa me fez crescer e acreditar em mim mesma nesse processo.

Agradeço aos amigos, em especial ao Murilo Oliveira Marquez que me incentivou a inscrição no Mestrado e não me deixou desistir no meio do caminho. Agradeço ainda, ao Clube de Trilheiras de Brasília na pessoa de Jussara Ferreira, ao Muay Thai na pessoa da Kru Jane Naja e ao Instituto MOB na pessoa do Allan Lucena, por ajudarem a manter a minha sanidade mental durante o ciclo. Foram essenciais.

Agradeço aos meus pais, irmãos e familiares que respeitaram minha ausência, apoiaram e ficaram na torcida.

Ao Universo Divino que me permitiu cumprir essa jornada com tudo que ela trouxe, principalmente, as companhias.

“A Educação não vira política por causa da decisão deste ou daquele educador.  
Ela é política.”

**Paulo Freire -**

## RESUMO

A busca pela participação dos vários segmentos da comunidade escolar nos processos de planejamento e execução do orçamento tem se revelado um desafio para gestores e para o alcance dos propósitos institucionais e, com isso, qualificar o investimento educacional. Elevar seus níveis de efetividade é um desses propósitos. Com alcance mais amplo que os conceitos de eficácia e eficiência, a efetividade se encarrega de objetivos mais amplos como equidade e desenvolvimento econômico-social - *Accountability*. Essa pesquisa procurou em seu curso identificar mecanismos de gestão participativa do orçamento para o alcance desse ideal. O horizonte foi o de compreender o que pode distanciar ou aproximar as pessoas dessa participação a partir de princípios de gestão democráticos, transparentes e estratégicos. Desse processo investigativo, fazendo uso da metodologia de Pesquisa-Ação e, portanto, com os participantes da pesquisa, nasceu um Guia Digital Interativo como Produto Educacional. Esse Guia se constituiu como “*Um caminho para melhorar a comunicação dos processos*” e instrumento pedagógico de formação cidadã. Acredita-se que, o avanço significativo para esse ideal de gestão passa pelo estabelecimento de uma co-gestão de orçamento acolhedora, sócio-politicamente comprometida, responsável e engajada. E que este feito passa pela consolidação de um espaço onde as relações de transparência inspirem confiança e clareza de propósitos; onde se cultive a prática da escuta, do diálogo, do afeto e da amorosidade tão defendidos por Paulo Freire, onde haja a comunicabilidade.

**Palavras-Chave:** guia digital interativo. comunicabilidade. *accountability*

## ABSTRACT

The search for the participation of the various segments of the school community in the planning and budget execution processes has proved to be a challenge for managers and for the achievement of institutional purposes and, with this, to qualify the educational investment. Raising your levels of effectiveness is one of those purposes. With a broader scope than the concepts of effectiveness and efficiency, effectiveness takes care of broader objectives such as equity and economic and social development -Accountability. This research sought in its course to identify participatory budget management mechanisms to achieve this ideal. The horizon was to understand what can distance or bring people closer to this participation based on democratic, transparent and strategic management principles. From this investigative process, using the Action Research methodology and, therefore, with the research participants, an Interactive Digital Guide was born as an Educational Product. This Guide was constituted as “A way to improve the communication of processes” and a pedagogical instrument for citizen education. It is believed that the significant advance towards this management ideal involves the establishment of a welcoming, socio-politically committed, responsible and engaged budget co-management. And that this achievement involves the consolidation of a space where transparent relationships inspire trust and clarity of purpose; where the practice of listening, dialogue, affection and love so defended by Paulo Freire is cultivated, where there is communicability.

**Keywords:** interactive digital guide. communicability. accountability.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa da expansão da Rede Federal pelo território brasileiro _____	30
Figura 2 - Elementos Constitutivos da Gestão Democrática da Educação _____	39
Figura 3 - Situação de matriculados nos Cursos Técnicos em nível médio - CTAG - 2020 _____	56
Figura 4 - Capa do Guia Digital Interativo _____	62
Figura 5 - Sumário do Guia Digital Interativo _____	62
Figura 6 - Tópico 1 do Guia Digital Interativo _____	63
Figura 7 - Tópico 2 do Guia Digital Interativo _____	63
Figura 8 - Tópico 3 do Guia Digital Interativo _____	65
Figura 9 - Ciclo de gestão de orçamento sugerido _____	65
Figura 10 - Quem é quem no processo e como pode contribuir e termos chaves _____	66
Figura 11 - Público a que se destina o Guia _____	67
Figura 12 - Estrutura Organizacional - IFB - Campus Taguatinga _____	69

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ampliação das unidades da Rede federal por etapas históricas _____	31
Gráfico 2 - Evolução do número de campi - IFs - 2017/2020 _____	31
Gráfico 3 - Número de Matrículas na Educação Profissional - Brasil - 2016 a 2020	32
Gráfico 4 - Índice de Eficiência Acadêmica Médio entre os 38 IFs - 2019 - EMI_	33
Gráfico 5 - Orçamento Total Empenhado - Capital e Custeio - 2017 a 2021 _____	47
Gráfico 6 - Distribuição de Recursos Empenhados - IFB - <i>Campus Taguatinga</i> - 2021 _____	47
Gráfico 7 - Evolução do Orçamento do IFB de 2010 a 2020 _____	48
Gráfico 8 - Evolução do quantitativo de Orçamento Empenhado - IFB - Campus Taguatinga _____	70
Gráfico 9 - Evolução de matrículas por tipo de Curso - IFB _____	72
Gráfico 10 - Evolução de matrículas por tipo de Curso - IFB/CTAG _____	72
Gráfico 11 - Nº e Situação de Matrículas no EMI - Eletromecânica - 2017 a 2020	73
Gráfico 12 - Classificação Racial e Renda dos Estudantes do EMI-CTAG em 2020	73
Gráfico 13 - Distribuição de Estudantes por sexo e idade - EMI - CTAG _____	75
Gráfico 14 - Resultado de Eficiência Acadêmica - EMI - CTAG - 2020 _____	75
Gráfico 15 - Existe uma etapa do EMI onde os resultados são mais críticos? ____	76
Gráfico 16 - Aspectos do Curso EMI - CTAG que poderiam ser melhorados _____	77
Gráfico 17 - Grau de Relevância da Gestão democrática, transparente e estratégica para a Melhoria dos processos e alcance das finalidades institucionais _____	78
Gráfico 18 - Percentual de Participação em Avaliação por categoria _____	83

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das matrículas em educação profissional técnica de nível médio, por dependência administrativa – Brasil – 2013-2019 _____	32
Tabela 2 - Orçamento Total Empenhado - Capital e Custeio - 2017 a 2021 _____	46
Tabela 3 - Situação de matriculados nos Cursos Técnicos em nível médio - IFB - 2020 _____	49
Tabela 4 - Situação de matriculados nos Cursos Técnicos em nível médio - CTAG - 2020 _____	50
Tabela 5 - Situação de matriculados nos Cursos Técnicos em nível médio - CTAG - 2020 _____	50
Tabela 6 - Distribuição de Crédito Orçamentário 2021 - Campus Taguatinga - IFB	70
Tabela 7 - Avaliação do Produto Educacional - BLOCO 1 _____	84
Tabela 8 - Avaliação do Produto Educacional - BLOCO 2 _____	86
Tabela 9 - Avaliação do Produto Educacional - BLOCO 3 _____	87
Tabela 10 - Avaliação do Produto Educacional - BLOCO 4 _____	88
Tabela 11 - Avaliação do Produto Educacional - BLOCO 5 _____	89

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CDAE - Coordenação da Assistência Estudantil  
CDPD - Coordenadora Pedagógica  
CF - Constituição Federal  
CGEN - Coordenador Geral de Ensino  
CONIF - Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica  
CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação  
CTAG - Campus Taguatinga  
DG - Diretor Geral  
DGOR - Diretor(a) Geral de Orçamento  
DRAP - Diretor(a) de Administração e Planejamento  
DREP - Diretor(a) de Ensino, Pesquisa e Extensão  
EC - Emenda Constitucional  
EMI - Ensino Técnico Integrado ao Ensino Médio  
EPT - Educação Profissional e Tecnológica  
FIC - Formação Inicial e Continuada  
FORPLAN - Fórum de Planejamento e Administração  
IF - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
IFB - Instituto Federal de Brasília  
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional  
LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias  
ME - Ministério da Economia  
MEC - Ministério da Educação  
NAPNE - Núcleo de Atendimento a Pessoas com Necessidades Especiais  
PAC - Plano Anual de Contratações  
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional  
PGC - Planejamento e Gerenciamento de Contratações  
PNE - Plano Nacional de Educação  
PNP - Plataforma Nilo Peçanha

PPA - Plano Plurianual

PROEJA - Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos

PROFEPT – Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica

SEGES - Secretaria de Gestão

SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	20
1 INTRODUÇÃO.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1 A Educação Profissional e Tecnológica: Histórico e desafios .....	26
2.2 Gestão Educacional democrática, transparente e estratégica: Um caminho...	35
2.3 Gestão de Orçamento Educacional no IFB - Campus Taguatinga: a complexidade dos seus gargalos .....	45
3 PERCURSO METODOLÓGICO .....	55
3.1 Abordagem e método da pesquisa .....	55
3.2 O lócus da pesquisa e seus participantes .....	57
3.3 Estudo bibliográfico e documental .....	58
3.4 Aproximação dos participantes com a temática de investigação .....	59
3.5 Análise documental e do material coletado em campo .....	60
3.6 Produto educacional - Desenvolvimento e Avaliação .....	60
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	68
4.1 Contextualizando o lócus do estudo: O Campus Taguatinga e seu EMI .....	68
4.2 Investigação prévia .....	75
4.3 Encontro Virtual Dialogado - Compreendendo o contexto e apresentando um caminho .....	80
4.4 A avaliação do Produto pela Comunidade Escolar .....	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	91
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL.....	97
APÊNDICE B – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	99
B1 - Formulário de Consulta Prévia .....	99
B2 - Roteiro de abordagem no 1º Encontro Virtual de Diálogo.....	125
B3 - Relação de questões e respostas encaminhadas a DGOR.....	126
B4 - Formulário de Avaliação do Produto Educacional .....	127
ANEXO A – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA.....	139

## APRESENTAÇÃO

A gestão democrática transformou-se em um princípio norteador do ensino público com a Constituição Federal de 1988 em seu Art. 206, inciso VI. E nas últimas décadas, a partir de novos dispositivos legais e regulatórios, está cada vez mais presente a busca da sistematização da Gestão Escolar Pública vinculada a princípios democráticos e de transparência, ainda que na prática esse ideal não tenha se consolidado de modo efetivo. Outro aspecto que tem se tornado recorrente é o de dar relevo à Gestão Escolar no sentido de aproximá-la dos processos de gestão de mercado, dando uma conotação muito mais “lógica Matemática” que considerando toda uma conjuntura sócio, econômica e cultural a qual a gestão escolar é impelida, além da natureza política que o ato educativo por si só, carrega.

Encontrar escritos sobre Gestão Participativa e nuances dela no que tange a aspectos orçamentários também não são raros. É daí, que surgem expressões como “Orçamento Participativo” ou “Gestão Participativa de Orçamento Público”. Muito impulsionado pelas legislações que cobram essa participação, a transparência e a publicidade das informações inerentes aos recursos investidos como forma de prestação de contas à sociedade.

Contudo, se de um lado os avanços na ciência e nos marcos regulatórios trouxeram para o cotidiano essa ideia de Gestão que preza pelos princípios da democracia e da transparência. Por outro lado, pouco discutido e dificilmente encontrado na literatura, está a abordagem de Gestão Orçamentária, democrática, participativa e transparente, voltada para as finalidades educacionais e, principalmente, para o contexto da Educação Profissional e Tecnológica - EPT.

A docência no Ensino Médio, a prática de gestão Educacional e atualmente o trabalho com o Planejamento, Orçamento e Contabilidade Pública no Instituto Federal - IF, faz-me refletir cotidianamente em como gerir melhor os recursos disponíveis para fazer com que o valor investido se converta em insumo didático-pedagógico convergente às finalidades institucionais. Que em sentido restrito, venha fazer com que os estudantes ingressem, permaneçam e tenham êxito nos seus propósitos de formação. E que em sentido mais amplo, se cumpram os compromissos pactuados pela Instituição para a construção de uma sociedade mais justa, igualitária e soberana.

O sentido aqui é o de que a Gestão Educacional, com destaque para a gestão de Orçamento, se aproxime do conceito de efetividade para efeitos de resultado.

Estando assim, associada à responsabilidade social - *accountability* - segundo o qual a administração deve prestar conta e responder pelos atos em função das preocupações e prioridades vigentes na comunidade (SANDER, 1995).

Para encontrar o “Como?” trazer essa perspectiva de gestão de orçamento para o contexto do IFB - *Campus Taguatinga*, e fazer nascer este trabalho, foi necessário em princípio conhecer as características básicas da EPT e compreender a essência dos Institutos Federais de Educação. A revisão da literatura que trata dos sentidos do trabalho para a formação profissional e como no cerne de criação dos IFs está o trabalho como princípio educativo, também foi imprescindível.

Acreditou-se que melhorar a qualidade e quantidade de processos licitatórios instruídos para a aquisição de recursos didático-pedagógicos e alinhar essas aquisições aos resultados das taxas de permanência e êxito dos estudantes era simples e questão de boa vontade.

Contudo, a ampliação de conhecimento em relação à Instituição e a aproximação da realidade dos fluxos de processos, tanto administrativos quanto pedagógicos, lançou luz sobre aspectos que revelaram a complexidade do feito.

O aprofundamento teórico pela via do estudo bibliográfico e documental, o diálogo com os diversos segmentos que compõem a comunidade escolar, especialmente aqueles ligados direta ou indiretamente ao ambiente educacional do Ensino Médio Integrado ao Técnico em Eletromecânica, se colocaram como condição essencial para o avanço.

A partir daí, ficou evidenciado que, mais que reunir informações sobre planejamento e execução de orçamento e usar um veículo de disseminação dessas informações à comunidade escolar, faz-se necessário tornar a comunicação delas mais efetiva. Servindo ao objetivo de aproximar a comunidade dos processos, sendo compreensível, persuasiva e se colocando como convite à participação coletiva.

É com o propósito de favorecer a comunicabilidade dos processos de geração orçamentária no Campus Taguatinga que, com os participantes da pesquisa, que também são representantes dos segmentos da comunidade escolar, se deu o desenvolvimento de um Guia Digital Interativo. Tem-se ainda a pretensão de que ele se constitua como instrumento pedagógico para a formação cidadã do público a que se destina.

Como é um dos objetivos deste trabalho exercer esforço para diminuir a distância entre a comunidade escolar e os processos de planejamento e execução do

orçamento, nada mais natural que fazê-la co-autora desta investigação e de seu produto, razão pela qual a metodologia de pesquisa escolhida foi a Pesquisa-Ação. Contudo, admite-se que o distanciamento social imposto pela Pandemia da Covid-19 se revelou como desafio para este propósito e muito do que poderia ter sido feito não deixou de estar comprometido. O que não impediu que se chegasse ao presente resultado.

E, como tratar de Gestão Escolar, é tratar de organização do espaço escolar, a investigação se colocou na linha de pesquisa de Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na EPT, dentro do Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT).

Este, portanto, é o resultado do esforço coletivo no sentido de qualificar o investimento educacional na tentativa de aproximar a comunidade escolar dos processos de gestão de orçamento, incentivando a criação de uma cultura cíclica e coletiva de planejamento e execução orçamentária, tendo como horizonte um ambiente educacional efetivo. Não resta dúvida que esse caminho passa pela melhoria da comunicação entre seus interlocutores.

## 1 INTRODUÇÃO

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFs foram criados com propósito inovador e singular. Segundo seus idealizadores, um projeto progressista que entende a educação como compromisso de transformação e de enriquecimento de conhecimento, capazes de modificar a vida social e de atribuir-lhe maior significado e alcance, no conjunto da experiência humana.

A criação e atuação dos IFs, neste contexto, contribuiram especialmente para a universalização e ressignificação do ensino médio, por meio de sua oferta na forma integrada ou concomitante. Traz consigo a esperança de uma formação que vislumbra recuperar a qualidade da formação em nível médio, a partir da compreensão do trabalho em sua essência histórico-ontológica, o trabalho como essência do humano. Dessa forma, há o entendimento de que, mesmo escolas que não tenham como objetivo a formação profissional, devem essencialmente preparar para o mundo do trabalho, para a vida.

Nesse espaço, todos são considerados trabalhadores em educação e a atuação do coletivo deve ser integrada pedagogicamente, reconhecendo assim, a escola enquanto ação educativa e como parte (e para) da comunidade em que está inserida, para isso, deve estar em constante diálogo em seu contexto.

Estudos apontam para o fato de que boas escolas emergem de sistemas de ensino bem organizados e orientados onde se tem uma visão clara dos compromissos assumidos com a educação e da gestão necessária para promovê-la. Tem-se o entendimento de que na medida em que sistemas de ensino continuem organizando e orientando seu trabalho com enfoque meramente administrativo estarão distantes de superar seus gargalos e melhorar a qualidade de seus processos.

Há que se pensar em exercer esforço para articular e coordenar a proposta pedagógica e processos correspondentes, dinamizando-os de forma interativa e realizando a gestão de forma estratégica, criativa, sistemática e contínua.

Ao assinar o Acordo de Metas e Compromissos na sua criação, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia tomam para si a responsabilidade de implantar programas e sistemas de gestão comprometidos socialmente a partir de uma maior racionalização de seu trabalho e efetividade dos recursos investidos.

É possível, a partir do exposto, considerar a hipótese de que, a boa gestão do planejamento da aquisição de recursos educacionais, alinhada aos princípios

democráticos, comprometida com a formação omnilateral do ser humano e que saiba associar esses ideais à administração estratégica; pode tornar o ambiente de ensino-aprendizagem mais efetivo.

Nesse sentido, é crucial conhecer e refletir em que medida as atividades da instituição estão sendo organizadas e orientadas estrategicamente para atingir seus objetivos principais e fundantes, quais sejam, democratizar o ensino e elevar a qualidade da educação. Sob esse ponto de vista, emerge o tema: a importância da boa gestão educacional para qualificar o investimento educacional, favorecer o ambiente de ensino-aprendizagem e emancipar sujeitos.

Logo, compreendendo a gestão educacional para além dos fins administrativos organizacionais, alinhada a princípios democráticos, transparentes e estratégicos, eis a questão: como colaborar com a gestão de orçamento e qualificar o investimento educacional favorecendo estrategicamente o ambiente de ensino-aprendizagem no sentido de torná-lo mais efetivo?

Segundo o Censo Escolar Edição 2019, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, o número total de matrículas da educação profissional aumentou 0,6% em relação ao ano de 2018, sendo que as modalidades que mais cresceram foram a Subsequente e a Integrada ao Ensino Médio com 7,6% e 6,6% respectivamente. No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília - IFB, essa realidade não foi diferente. Contando com 10 Campis em atividade, o número de matrículas cresceu nos cursos Subsequente e Integrado em 11,2% e 10,4%, respectivamente, segundo dados da Plataforma Nilo Peçanha - PNP.

Contudo, se de um lado assistimos a uma democratização do acesso garantida no IFB pela ampliação do número de matrículas, por outro, observamos a dificuldade de lidar com complexidade que essa democratização de acesso traz para o espaço de ensino-aprendizagem, distanciando o desejo da otimização da efetividade acadêmica da realidade de baixos índices de permanência e êxito nos cursos ofertados.

Essa problemática se mostra ainda mais preocupante na primeira série do ensino médio. Fase em que os alunos apresentam grandes dificuldades de aprendizagem em relação aos conteúdos da etapa. Da zona de conforto do ensino fundamental, num ambiente que lhe era conhecido e próximo, para o Instituto, com

uma lógica completamente diferente e que cobra certo grau de independência que antes não lhes era cobrado.

Perseguir o ideal de gestão educacional efetiva significa ter como critério o desempenho político da administração da educação. Esse grau de efetividade mede a capacidade que ela tem de responder às exigências sociais e demandas políticas da sociedade. Portanto, um conceito que está associado à responsabilidade social ao que chamamos *accountability*.

O que está sendo afirmado é que se os índices de resultado refletem a necessidade de avanço para a permanência e o êxito dos estudantes satisfatórios, a gestão dos processos educacionais precisa se alinhar a esse propósito.

E admitindo que o alcance dessa dimensão social passa pela Gestão Democrática que deve se inspirar em valores democratizantes freirianos, como o cultivo a um ambiente participativo, solidário, autônomo e que busca a justiça social, como fomentar essa prática no contexto escolar onde demandas burocratizantes e burocratizadoras se impõem aos aspectos essenciais da rotina? Como superar os critérios instrumentais e limitantes da eficácia e da eficiência tão presentes nas funções de controle?

Esse horizonte se torna ainda mais distante e complexo quando se trata de Gestão de Orçamento. Para cumprir as exigências legais de publicidade e transparência dos dados, as informações e prestações de contas do orçamento estão lá publicizadas. Para descentralizar o poder decisório na definição do direcionamento das aquisições e nos processos licitatórios hoje existe a Plataforma de Gerenciamento de Compras para receber a relação de itens a serem adquiridos e representantes das várias áreas da Instituição que alimentam seus dados têm a liberdade de instruir seus processos para aquisição de itens de que necessitam para suas atividades. Isso é suficiente para garantir uma gestão de processos democrática, transparente e estratégica? É suficiente para a garantia de uma gestão orçamentária efetiva?

Por fim, o objetivo central é o de colaborar com a gestão de orçamento educacional no IFB - *Campus Taguatinga*, a partir do estudo de processos de gestão alinhados a princípios democráticos, transparentes e estratégicos; e da construção coletiva de um instrumento de gestão que qualifique o investimento educacional. A fim de que, o espaço de ensino-aprendizagem se torne mais efetivo.

Partindo desse pressuposto, perseguiu-se os objetivos específicos de:

1. Investigar como a gestão do orçamento educacional guiada por princípios democráticos, de transparência e estratégicos, pode favorecer um ambiente pedagógico mais coerente e efetivo;

2. Conhecer o atual cenário de gestão orçamentária no IFB - *Campus Taguatinga*; e

3. Produzir, com os sujeitos envolvidos no processo, um instrumento de gestão (democrático, transparente e estratégico) que pudesse guiar as ações de planejamento da aquisição de recursos pedagógicos e favorecer o ensino-aprendizagem no Ensino Médio Integrado ao curso Técnico em Eletromecânica.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Educação Profissional e Tecnológica: Histórico e desafios

A educação profissional e tecnológica - EPT, segundo a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC/MEC), é uma modalidade educacional, prevista na Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional - LDB (BRASIL, 1996), com a finalidade principal de preparar “para o exercício de profissões”, contribuindo para que o cidadão possa se inserir no mundo do trabalho e na vida em sociedade.

De acordo com o Catálogo do MEC, dentre as modalidades oferecidas pela EPT, estão: a da educação de jovens e adultos (PROEJA) e educação básica no nível do ensino médio, na forma integrada, concomitante e subsequente. E ao ter como fundamento a garantia do direito à educação e à profissionalização, ocupa lugar privilegiado segundo a LDB, porque concentra propósitos, do direito à educação e do direito ao trabalho, sendo esses, direitos fundamentais a serem garantidos a todos os cidadãos segundo a Constituição Federal de 1988.

Para Afonso e Gonzalez (2018), a EPT historicamente se constituiu em sua criação como uma rede voltada para os menos favorecidos. Para uma educação profissional, manual e prática. Bem diferente da rede de escolas voltada para a educação propedêutica e intelectual, destinada a elite. Essa condição impõe um dos primeiros grandes desafios à EPT, o de romper com essa dualidade que serve ao sistema dominante, segregador e excludente.

Gramsci defendeu uma

Escola única inicial de cultura geral, humanista, formativa, que equilibre equanimente o desenvolvimento da capacidade de trabalhar manualmente (tecnicamente, industrialmente) e o desenvolvimento das capacidades de trabalho intelectual. Deste tipo de escola única, através de repetidas experiências de orientação profissional, passar-se-á a uma das escolas especializadas ou ao trabalho produtivo (Gramsci, 1982, p. 118).

Nessa direção, a LDB (Lei nº 9394/1996; BRASIL, 1996), representou um importante avanço para a educação profissional ao inaugurar uma educação profissional integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, além de considerar seu desenvolvimento em articulação com o ensino regular e que o conhecimento adquirido na educação profissional, poderia ser objeto de reconhecimento e certificação para a conclusão de estudos, sendo seus diplomas reconhecidos nacionalmente.

Essa visão ampliada da formação técnica profissional foi resultado, em boa parte, das contribuições de Dermeval Saviani. Segundo Frigotto (2015), já em 1979 esse professor introduziu, sistematicamente, os estudos das obras de Marx, Engels, Gramsci e Lênin, Lukács, Manacorda, Pistrak e outros pensadores marxistas, em alguns programas de pós-graduação. A partir daí, ainda segundo ele, conceitos de escola unitária, educação omnilateral e politécnica e o trabalho como princípio educativo, indicavam um sentido contra hegemônico que ia além da defesa da escola pública, universal, gratuita e laica. É quando se dão os primeiros indícios de inversão de “Educação e Trabalho” para “Trabalho e Educação”.

Essa inversão nos termos trazida pelo autor representa avanço significativo no rompimento da dualidade estrutural a que se impôs a educação profissional em sua trajetória histórica, porque mais que a mudança de posição dos termos, significa um novo sentido para a modalidade. Significou imprimir nela as dimensões: ontológica, epistemológica e política de trabalho.

### **2.1.1 Os sentidos do “Trabalho e Educação” - Nuances Marxistas na EPT**

Sob a ótica do materialismo histórico-dialético, cada elemento da realidade é inseparável das determinações, contradições e mediações que formam a totalidade que a constituem.

Assim, fundamentado em Frigotto (2015), para compreender o sentido “Trabalho e Educação” de acordo com sua dimensão ontológica, é preciso compreender que o trabalho, aqui, é tratado como produtor de valores de uso, como modo de satisfação das necessidades humanas básicas. Além disso, tem-se no trabalho produtivo e socialmente útil, um princípio educativo formador do caráter do homem, portanto, é um dever e um direito ético de todos. Por último, ele é requisito indispensável para todas as outras atividades, tais como a arte, o lazer, a cultura, dentre outros, do âmbito da liberdade humana.

Para compreender o sentido “Trabalho e Educação” na sua dimensão epistemológica, ainda de acordo com o referido autor, é preciso saber que, uma vez definidas as relações sociais de produção e de reprodução da existência material, afirma-se determinadas formas jurídicas, políticas, culturais e educacionais. E a relação que se estabelece entre elas é uma relação dialética.

Já a dimensão política da inversão e “Educação e Trabalho” para “Trabalho e Educação” tem duas funções centrais e que aqui são defendidas. A primeira é o de

possibilita a compreensão de como se produz a desigualdade. Partindo da investigação de como o ordenamento hegemônico do sistema institui a estrutura econômico-social, na qual os seres humanos produzem seus meios de vida pelo trabalho. A segunda é a de que, a forma como são produzidos os conhecimentos, denotam, quais políticas e mudanças estão para a superação da estrutura social segregadora e excludente, e quais, colaboram para a sua manutenção.

Na direção de concretizar o sentido “Trabalho e Educação” nas suas dimensões ontológica, epistemológica e política, Frigotto (2015, p. 17) coloca a seguinte questão: “mas por onde começar este processo revolucionário se as relações sociais dominantes, os conhecimentos e as concepções e práticas educativas são da classe dominante?” Para ele, a resposta está no escopo do materialismo explicitado por Marx. “(...) Por um lado, é necessário modificar as condições sociais para criar um novo sistema de ensino; por outro, falta um sistema de ensino novo para poder modificar as condições sociais”. Este estudo segue na direção de aceitar o caminho apontado por Frigotto e começar a partir da situação presente, qual seja, investir em um novo sistema de ensino.

É notável que o aspecto mais profundo da concepção do trabalho como princípio educativo, é o ontológico, que se refere ao que é inerente ao ser humano e, conseqüentemente, ético-política, apontando o trabalho como direito e dever. Significa que os seres humanos ao produzirem meios de vida pelo trabalho, não somente, transformam a si mesmos ao transformar a natureza, como sua prática é o ponto de partida do conhecimento, da cultura e da conscientização.

A LDB (Lei nº 9394/1996; BRASIL, 1996) ao trazer em seu art. 36, inciso I que, “a compreensão do significado da ciência, das letras e das artes; o processo histórico de transformação da sociedade e da cultura; a língua portuguesa como instrumento de comunicação, acesso ao conhecimento e exercício da cidadania”, aponta para um progresso considerável, indicando a concepção de uma formação que se deseja ser integral para ser humano.

É um início de,

Um projeto de educação integral de trabalhadores que tenha o trabalho como princípio educativo articula-se ao processo dinâmico e vivo das relações sociais, pressupondo-se a participação ativa dos sujeitos, como meio de alimentar de sentido a ação educativa mediada, dialogada, repensada, renovada e transformada continuamente, dialeticamente. (...) Sem anular seus saberes prévios, o avanço cultural representa uma superação dialética dos primeiros e a ampliação de sua capacidade de compreender o mundo. (FRIGOTTO, CIAVATTA E RAMOS, 2005, p. 11)

O horizonte é o de uma educação que articule cultura, conhecimento, tecnologia e trabalho como direito de todos e condição de cidadania.

### **2.1.2 Os Institutos Federais de Educação: Um divisor de águas! Em que medida?**

Pelo exposto, há desafios complexos, históricos e estruturais a serem enfrentados pela EPT. Trata-se de uma educação historicamente marcada pelo dualismo e que ainda se encontra no caminho para garantir o efetivo acesso, no sentido da universalidade do atendimento e da integralidade, para assegurar a qualidade da oferta como forma de garantir o direito cidadão à educação previsto na Constituição Federal.

Há evidências de que a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFs, nesse sentido, representou um avanço sem precedentes. Isso porque, eles nascem com o firme propósito de romper com esse histórico de dualidade da EPT, quando em sua proposta pedagógica-curricular estabelece um modelo que integra educação, ciência e tecnologia, além de verticalizada, num convite ao estudante trabalhador (ou trabalhador estudante) para um itinerário formativo que pode ir desde o ensino médio, passando pelo ensino superior, Mestrado e Doutorado.

A criação dos IFs, materializa os conceitos de escola unitária, educação omnilateral e politécnica e o trabalho como princípio educativo. Conceitos esses, que indicam àquele sentido contra hegemônico que visa ir além da defesa da escola pública, universal, gratuita e laica. Neste contexto, é adequada a inversão dos termos “Educação e Trabalho” para “Trabalho e Educação” tratada por referenciais do tópico anterior.

Trata-se da

formação de cidadãos como agentes políticos capazes de ultrapassar obstáculos, pensar e agir em favor de transformações políticas, econômicas e sociais imprescindíveis para a construção de um outro mundo possível. A referência fundamental para a educação profissional e tecnológica é o homem e, por isso, o trabalho, como categoria estruturante do ser social, é seu elemento constituinte. É, pois, uma formação que se dá no decorrer da vida humana, por meio das experiências e conhecimentos, ao longo das relações sociais e produtivas. (PACHECO, 2010, p. 24)

Sem dúvida, uma proposta corajosa e revolucionária, que se contrapõe à visão conservadora da sociedade. Isso porque, fora apresentada, como: ação política e de transformação social; incentivo à construção de saberes permeados de cultura, trabalho, ciência e tecnologia e identificado como celeiro de políticas sociais. Uma alternativa que vem contribuir para alicerçar uma nação soberana e democrática.

Ao assumir o compromisso de contribuir para a construção de uma nação soberana e democrática, a criação dos IFs pressupõe o combate às desigualdades estruturais. E se “... afirma uma educação profissional e tecnológica como instrumento realmente vigoroso na construção e resgate da cidadania e da transformação social”. (PACHECO, 2010, p. 18)

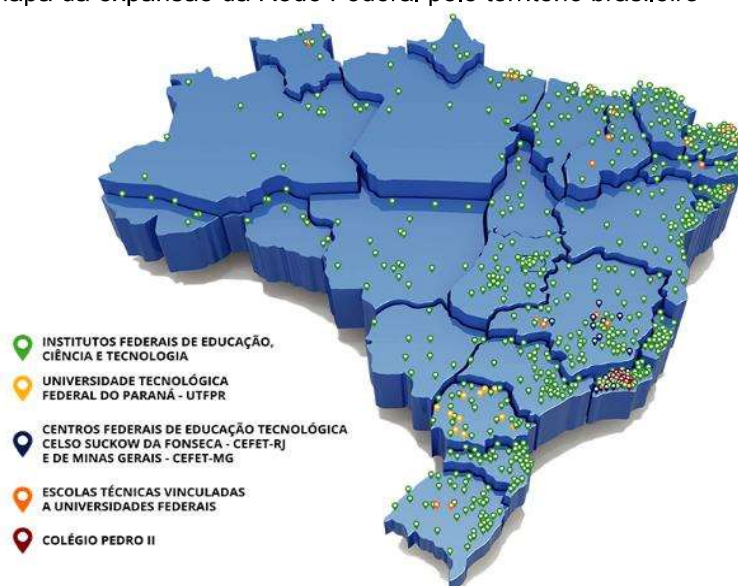
Os Institutos Federais nascem, portando, carregando a responsabilidade de ser um divisor de águas nas políticas educacionais brasileiras, uma vez que, apresentam um projeto de nação que se objetiva social e economicamente mais justa. Constituindo-se como uma nova perspectiva na produção e democratização de conhecimento.

Mais de 10 anos se passaram desde a sua criação. Será que IFs estão respondendo às demandas da EPT que lhe foram imputadas?

Para Pacheco (2015) ao criar os Institutos Federais de Educação e ampliar, consideravelmente, a Rede Federal de ensino, a SETEC-MEC, afirma o papel do gestor público de agir para a administração e transformação da educação em um instrumento a serviço da inclusão, da emancipação e da democracia.

Há consenso entre os pesquisadores que estudam tal expansão de que a nova institucionalidade e engenharia da educação profissional se concretizou a partir da Lei 11.892/20083 (ARAÚJO e HYPOLITO,2010; ARCARY, 2015; FRIGOTTO,2015; OTRANTO, 2010; SANTOS, 2015; entre outros). Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) deram materialidade a este processo, que não só é institucional como também territorial, vale dizer (vide mapa 1). (GOUVEIA, 2016, p.3)

Figura 1  
Mapa da expansão da Rede Federal pelo território brasileiro



Fonte: Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>>. Acesso em: 21/01/2022)

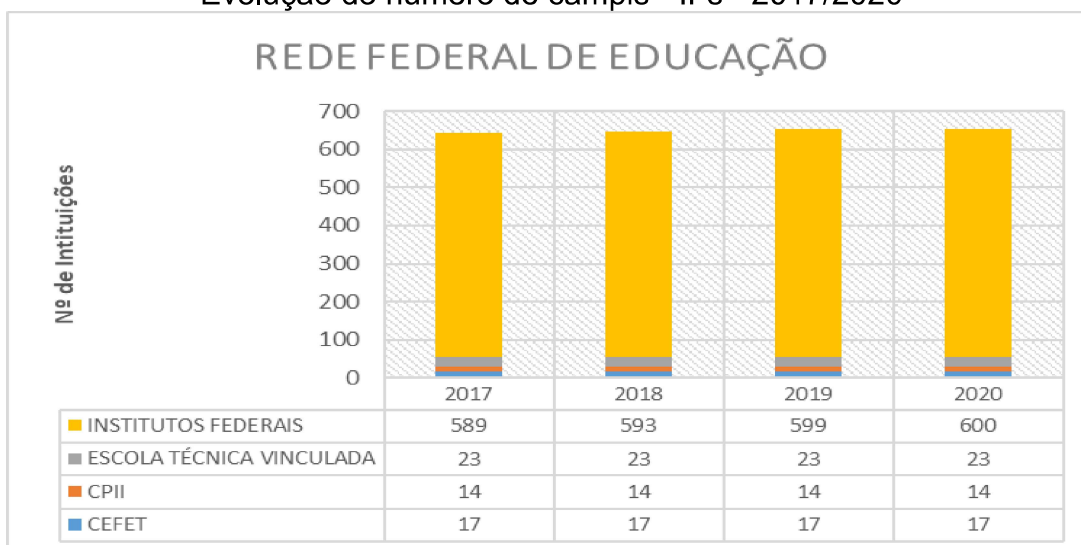
Dados de 2021, coletados na PNP, mostram que atualmente são 600 unidades vinculadas a 38 IFs. (Gráfico 2) espalhados por todo o território brasileiro (Figura 1), atuando em cursos técnicos (50% das vagas), em sua maioria na forma integrada com o ensino médio, torna-se irrefutável o fato de que a criação dos IFs ampliou sensivelmente (Gráfico 1) a oferta de vagas nessa etapa da educação básica, atendendo em certa medida, a meta do Plano Nacional de Educação - PNE (2014-2024), de assegurar, com essa expansão do número de vagas, a qualidade no atendimento.

Gráfico 1  
Ampliação das unidades da Rede federal por etapas históricas



Fonte: MEC/SETEC

Gráfico 2  
Evolução do número de campi - IFs - 2017/2020



Fonte: Dados da Plataforma Nilo Peçanha, 2021.

Segundo o INEP, o PNE (2014-2024), objetivando encorajar e criar uma articulação entre os entes federados para o planejamento de políticas públicas que visem melhorar a qualidade da educação brasileira foi estabelecida uma estrutura de metas e estratégias quantificáveis que possibilitasse o acompanhamento e monitoramento de dados importantes para a finalidade a que se propõe.

Destaca-se, para as finalidades deste referencial, a Meta 11 deste Plano Nacional de Educação, uma vez que ela trata diretamente da Educação Profissional e Tecnológica. O desafio colocado por esta meta é o de triplicar as matrículas dessa modalidade de ensino em nível médio, assegurando a qualidade da oferta e pelo menos 50% da expansão no segmento público até 2024.

Tabela 1  
Distribuição das matrículas em educação profissional técnica de nível médio, por dependência administrativa – Brasil – 2013-2019

Dependência administrativa	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Variação (%) 2013-2019
Federal	241.473	249.606	325.097	342.459	347.813	363.022	355.315	47,1%
Estadual	621.819	629.226	622.423	660.982	678.223	724.953	724.775	16,6%
Municipal	37.227	34.866	29.984	30.023	29.727	28.494	26.466	-28,9%
Privada	702.427	972.469	847.953	741.860	736.043	752.448	768.418	9,4%
<b>Total</b>	<b>1.602.946</b>	<b>1.886.167</b>	<b>1.825.457</b>	<b>1.775.324</b>	<b>1.791.806</b>	<b>1.868.917</b>	<b>1.874.974</b>	<b>17,0%</b>

Fonte: Elaborada pela Dired/Inep com base em dados do Censo da Educação Básica/Inep (2013-2019).

Percebe-se que, de 2014 (Tabela 1) a 2020 (Gráfico 3) houve ampliação de 76.154 matrículas em relação ao número inicial. Contudo, o número de 1.936.094, em 2020, está longe da marca esperada para 2024. E a depender da taxa de crescimento ao longo dos últimos 6 anos, dificilmente será atingido, já que até 2020, que equivale a só 7,7% do ritmo necessário para o feito.

Gráfico 3  
Número de Matrículas na Educação Profissional - Brasil - 2016 a 2020



Fonte: Censo da Educação Básica/2020 - Resumo Técnico. Disponível em: <[https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/resumo\\_tecnico\\_censo\\_escolar\\_2020.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2020.pdf)> Acesso: 22/01/2022

A apresentação dos dados por dependência administrativa (Tabela 1) evidencia a distribuição das matrículas da EPT de nível médio entre as redes de ensino.

Inegavelmente a expansão na Rede Federal ganha destaque na expansão do número de matrículas em EPT de nível médio. Esse aumento da oferta se deve em muito a criação e ampliação dos IFs através da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (Brasil, 2008).

Contudo, se de um lado se observa um salto na oferta de vagas, por outro, seu índice de eficiência acadêmica, calculado pela PNP a partir dos dados de Aprovação, Evasão e Retenção dentro do ciclo esperado não apresenta resultado tão otimista (Gráfico 4).

Gráfico 04  
Índice de Eficiência Acadêmica Médio entre os 38 IFs - 2019 - EMI



Fonte: Plataforma Nilo Peçanha, 2020/2019

Importante enfatizar que, tem-se a noção do quão limitado é esse índice dada a complexidade de fatores que sustentam suas variáveis, seus resultados e intenção. Acredita-se que, os propósitos que levam esse resultado a ser calculado assim, e não de outro modo, podem refletir interesses contrários aos institucionais ou, serem apenas um reflexo limitado de seus feitos. No entanto, são os dados que hoje parametrizam a realidade da educação em nível nacional. Em tópico posterior, será retomado esse ponto para reflexão.

Os dados apontam para uma eficiência superior a 60%. No entanto, os percentuais de Evasão e Retenção no Ciclo somam mais de 41%. O que significa que de cada 10 estudantes que ingressaram 4 ficaram pelo caminho e, ou não concluíram, ou concluíram num prazo maior que o do ciclo de 3 anos esperado.

A democratização da educação pública federal proposta com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, a partir de sua

estrutura multicampi, proporcionou a inserção de Institutos Federais em todas as regiões brasileiras, o que antes era observado apenas em capitais, concentrando-se, principalmente, na região sudeste (BRAGATO, 2018).

Contudo, de acordo com Teixeira (2019), o sucesso escolar se tornou uma ação mais difícil de ser concretizada devido a fatores externos e internos que influenciam diretamente neste processo. Tais fatores podem ser atribuídos à qualidade educacional e, conseqüentemente, à aprendizagem dos alunos, pois

O acesso e a permanência na escola, assim como qualquer nível de terminalidade (em termos de anos de escolaridade), nada significarão caso não estejam recheados pela qualidade do ensino e da aprendizagem, isto é, pela apropriação significativa de conhecimentos que elevem o patamar de compreensão dos alunos na sua relação com a realidade. Um ensino e uma aprendizagem de má qualidade são antidemocráticos, uma vez que não possibilitarão aos educandos nenhum processo de emancipação. (LUCKESI, 2011, p. 100).

Restou constatado que, se de um lado assistimos a uma democratização do acesso garantida no IFB pela ampliação do número de vagas, por outro, observamos a dificuldade de lidar com a complexidade que essa democratização de acesso traz para dentro do espaço de ensino-aprendizagem, distanciando o desejo da efetividade acadêmica da realidade de baixos índices de permanência e êxito nos cursos ofertados.

Sendo assim,

A história da democratização do acesso à educação escolar no Brasil ainda não foi concluída. Dos problemas de oferta de vagas passou-se aos problemas de frequência dos alunos e, destes, aos problemas de promoção entre as séries ou anos. No momento presente, chegamos aos problemas de aprendizagem. (MAGRONE, 2016, p. 6)

Isso expõe o fato de que, acesso, permanência e aprendizagem escolar satisfatória, constituem-se elementos indispensáveis para a concretização de um ensino que se possa denominar democrático e que vise o desenvolvimento integral do aluno. No entanto, romper com fatores que, cotidianamente, corroboram para a manutenção dos índices de reprovação e desistência, num contexto tão complexo trazido com a democratização (ou pelo menos o esforço de traduzi-la em realidade), torna-se um gigantesco desafio.

É comum atribuir parcela considerável de responsabilidade, pelos resultados insatisfatórios, às práticas docentes e pedagógicas. Porém, para além de ações pontuais, é fundamental que a gestão assuma o compromisso de coordenar essas ações, a fim de que elas se articulem e estejam sincronizadas, imbuídas de objetivos

comuns e institucionais; além de compartilhar as decisões de direcionamento de recursos de modo estratégico tendo como alvo o alcance dos objetivos pedagógicos e de comprometimento social, afirma Lück (2017).

A partir dessa afirmação, acredita-se que a gestão educacional só alcançará esse feito quando tiver clareza: do seu insubstituível papel no direcionamento dos processos individuais e coletivos para um objetivo comum; das finalidades estruturantes da instituição; do contexto em que está inserida; dos sujeitos presentes nesse ambiente e, principalmente, de seu compromisso político-social.

Certamente, a via para dar conta dessa responsabilidade, passa pelo caminho dos feitos democráticos, transparentes e estratégicos.

## **2.2 Gestão Educacional democrática, transparente e estratégica: um caminho**

Ao assegurar a matrícula e não atentar para processos que retenham os estudantes e favoreçam o seu êxito, a instituição continua perpetuando práticas excludentes e segregadoras, deixando de cumprir com seu compromisso social, uma das razões de sua existência.

Para Lück (2017), escolas que logram êxito em seus objetivos surgem de ações coordenadas de ensino bem organizadas e orientadas, a partir de uma noção clara sobre educação e sobre a relevância da função de gestão para viabilizá-la. Assim, não é a ferramenta (ou a criação dos IFs para o caso) que é importante, na organização humana em seus processos, mas a energia que a move, e a inteligência que a orienta. Sua gestão ou administração, já que esses termos por vezes se fundem, sendo o primeiro, considerado mais abrangente.

Faz sentido aqui destacar o sentido geral de administração resgatado por PARO (2012, p. 25): “a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Uma ação segundo o autor, eminentemente humana, já que só o homem é capaz de planejar, prever, idealizar, objetivar suas ações. Em essência, trata-se da *racionalização do trabalho*. Considera-se, nessa dimensão, o menor uso de tempo e dispêndio mínimo de recursos para o alcance de suas finalidades.

É o conceito científico constituído como essência da administração geral. Para os propósitos desta pesquisa, torna-se necessário transcender esse conceito para distanciá-lo do viés conservador mercadológico e alinhá-lo aos feitos pedagógicos e de comprometimento social.

Já está pacificado globalmente o fato de que a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento de uma nação só se darão mediante avanços significativos na educação. Com o Brasil não é diferente. Luck (2017) afirma que esse avanço cobra mudanças fundamentais nas práticas de ensino-aprendizagem e nas concepções orientadoras das mesmas. E que por esse viés, urge seguir na direção de práticas que priorizem o desenvolvimento do potencial humano. Este, certamente, está relacionado a um melhor conceito de arranjo, direção e amadurecimento dos processos educacionais.

Sendo assim,

... essas modificações extrapolam mudanças meramente curriculares, metodológicas ou de modernização de equipamentos e recursos de apoio ao processo educacional. Para além desses aspectos, elas demandam um novo estilo de relacionamento das instituições educacionais com a sociedade em geral, uma nova orientação a respeito do significado da educação, da escola e da aprendizagem na sociedade do conhecimento, além da efetiva mobilização das forças culturais presentes na comunidade e na escola para a construção de um novo projeto educacional competente. (...) implicam num posicionamento das pessoas como sujeitos ativos conscientes e responsáveis pela dinamização dos processos sociais e instituições de que participam. (LÜCK, 2017, l. 156)

E,

Por isso é que venho insistindo, a teu lado, desde o primeiro diálogo nosso, numa pedagogia da radical pergunta. E esta pedagogia, vivida na escola ou na luta política, é substantivamente democrática e, por isso mesmo, antiautoritária, jamais espontaneísta ou liberal-conservadora. No fundo, uma pedagogia em cuja prática não há lugar para a dicotomia entre sentir o fato e apreender a sua razão de ser. A sua crítica à escola tradicional não se esgota nas questões técnicas e metodológicas, nas relações importantes educador-educando, mas se estende à crítica do próprio sistema. (FREIRE E FOUNDEZ, 1985, p. 30)

O entendimento é o de que a função da gestão educacional é o direcionar e mobilizar, suficientes para a sustentação e dinamização do jeito de ser e fazer do sistema de ensino e das instituições educacionais, sem o qual todos os outros esforços e dispêndios são consumidos sem gerar alcance dos objetivos esperados. E seguindo os princípios freireanos de democratização do espaço escolar, a que se promover a dialogicidade a fim de que esse direcionamento e mobilização seja possível e se estabeleça.

Considerando, portanto, o insubstituível papel da gestão para o alcance dos objetivos educacionais, a partir da década de 90, passou-se a dar relevo às questões de gestão, quando por meio do Consed - Conselho Nacional de Secretários de Educação, estabeleceu-se a gestão educacional como uma das políticas prioritárias.

Em razão disso,

Atenção efetiva tem sido dedicada para a gestão que, como um conceito relativamente novo, superador do enfoque limitado de administração, se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas, dos sistemas de ensino e da educação brasileira. (LÜCK, 2017, l. 183-215)

O que se observa é que, para qualificar a educação, será necessário romper a cultura conservadora e de perspectivas limitadas, a partir de uma gestão aberta e com visão pedagógica estratégica. O que exige, para tanto, alinhamento aos princípios democráticos, transparentes e compromisso político-social.

O entendimento é o de que o ainda substancial insuficiente resultado nas escolas brasileiras, identificado por seu elevado índice de evasão e repetência e baixos níveis de rendimento, são devidos a deficiências de gestão. Para Lück (2017, l. 215), “desperdiçam-se recursos, tempo e, o que é mais grave, talento humano, com sérias repercussões sociais”.

É preciso concordar que,

(...) ações empreendidas para melhorar a qualidade da gestão educacional ao longo do tempo têm sido isoladas e muitas vezes desenvolvidas sem a preocupação de analisar, registrar e interpretar seus resultados, com o fim de, ao promover uma mudança, construir conhecimentos sobre o processo e divulgá-los, de modo que outros possam aproveitar da mesma e, dessa forma, reforçá-la. (LÜCK, 2017, l. 245)

É comum acontecer de boas experiências serem abandonadas ou esquecidas por não haver um caráter institucionalizado, sistêmico e de continuidade nas ações de gestão. É quando se estabelece a descontinuidade nas ações e a sensação de sempre se está partindo do zero sem chegar a lugar algum. O fato de não tomá-las como ponto de análise e registro, faz com que não passem de ações isoladas, sem sistematização ou reforço. E sem apoio e sustentação estas se perdem, quando poderiam ter continuidade e solidez suficientes para melhorar as práticas educacionais e criar novos níveis de desenvolvimento para a instituição.

Sobre ações estanques e descontinuadas, é importante trazer à discussão as classificações de práxis trazidas por Paro (2012): a práxis criadora, de caráter único e irrepetível, e a práxis reiterativa, que como o próprio termo indica, caracteriza-se exatamente por sua repetibilidade. O autor, traz esses conceitos relacionados aos níveis de práxis humana para esclarecer a atividade administrativa.

Dessa forma, existe um tipo de administração que é invenção/descoberta de novos procedimentos e caminhos para o alcance dos objetivos e de outro tipo, que é

repetição desses caminhos ora descobertos. Esses dois níveis na prática coexistem. E é necessária essa coexistência já que o contexto de existência humana cobra criatividade para se reelaborar ante aos novos desafios, mas também partir da reiteração do que já foi criado.

Não faz o menor sentido, portanto, que as ações de gestão na educação sejam descontinuadas por não se traduzirem em memória de processo em contínua evolução. Como se partisse do zero sempre.

Para além dessas classificações, segundo Paro (2012), como quaisquer práxis está tomada pela consciência humana, independentemente de ser criadora ou reiterativa, pode existir a práxis administrativa *espontânea*, que mesmo racional é realizada de maneira a atender às necessidades imediatas, sem que se tenha clareza e consciência de como se dá, e existir a práxis *reflexiva*, em que há ciência da racionalidade do processo.

Urge que o ato de administrar avance do caráter espontaneamente progressista para uma práxis reflexivamente revolucionárias para que assim, possa vir a contribuir para a transformação social. Bastando que para isso suas potencialidades sejam usadas segundo interesses socialmente comprometidos.

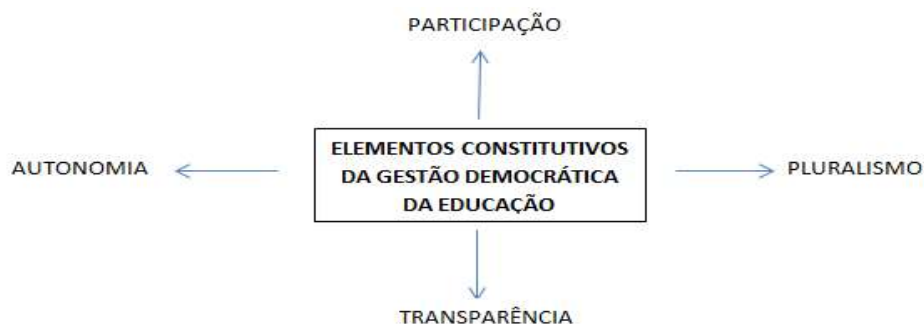
Nessa direção, Freire e Foundez (1985, p. 19 e 20) argumentam “o que é preciso levar a esse povo é que, juntos, nós e ele, realizemos uma reflexão sobre a sua e a nossa cotidianidade”. O que quer dizer que “a revolução começa justamente na revolução da vida cotidiana”. Vê-se aqui a importância de que o ato de gestão no espaço educacional esteja aberto à escuta, ao diálogo e à autonomia. Onde as relações sejam horizontalizadas e se estabeleça o aprendizado mútuo na ação e reflexão cotidiana.

Daí, tem-se que

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino (...), afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido 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). (LÜCK, 2017, I. 261-288, grifo nosso)

Sob essa perspectiva, Araújo (2012, p. 32) sedimenta o conceito de gestão democrática trazendo quatro elementos (Figura 2) que considera constitutivos dela e estes são apresentados na figura a seguir.

Figura 2  
Elementos Constitutivos da Gestão Democrática da Educação



Fonte: Figura 1 - Elementos Constitutivos da Gestão Democrática da Educação (ARAÚJO, 2012, p. 32)

Ao trazer o conceito de fortalecimento da democratização no processo de gestão educacional, leva-se em consideração a importância da participação responsável de todos os agentes da sociedade e comunidade envolvidos nos vários níveis e âmbitos das decisões e sua efetivação, de modo a cultivar no coletivo o compromisso com os resultados, que cada vez mais se tornarão efetivos e com maior significado.

Outra nuance de uma gestão que se pauta de princípios democráticos, é aquela em que se tem ciência de que mudanças subliminares fundamentais de gestão demandam a compreensão de que, gargalos estruturantes cobram ação conjunta, participativa e que se associa à autonomia competente.

Assim, “para que ocorra a efetiva democratização da gestão escolar, é necessário garantir visibilidade aos sujeitos da escola, tanto no exercício da arte da conversação, como na busca de alternativas para os problemas que atingem a escola”. É o que afirma Araújo (2012, p. 30).

Faz refletir que, atingir os índices desejados para o desenvolvimento da qualidade nos processos educacionais exige orientação de sentido mais geral, abrangente e interativa; impõe visão de longo prazo que consiste em superar a visão localizada, descontextualizada e imediatista. Faz-se necessário compreender o cotidiano local e enxergar nele potencial de superação coletiva de seus próprios gargalos.

Então, se há real intenção de se desenvolver uma gestão sob um novo paradigma e assentada no princípio democrático, torna-se necessário construir parâmetros para a gestão efetivamente democrática.

Isso porque, de maneira subliminar, os conservadores usam mecanismos participativos na gestão, mas não no interesse de emancipar sujeitos, mas com o propósito de manter o controle da escola a partir da centralização, já que no fim “a última palavra” é sempre da liderança. “Trata-se de uma democracia restrita ou relativizada, que nega a criação de canais de participação mais amplos capazes de valorizar e garantir a inserção dos sujeitos sociais nas tomadas de decisão das políticas educacionais” (ARAÚJO, 2012, p. 34).

Ao se apropriarem de práticas e conceitos historicamente vinculados ao fortalecimento da luta cidadã, como participação efetivamente democrática, os setores conservadores tentam instituir uma “pseudo democracia”, pois o objetivo tem sido o de esvaziar a escola como espaço privilegiado de política pública de discussão, de reflexão e de deliberação coletiva. Assim, esses setores concebem os sujeitos sociais da escola apenas como objeto das políticas, como pseudocolaboradores de programas elaborados por tecnocratas da educação. (ARAÚJO, 2012, p. 35)

É preciso compreender a administração escolar com ato político. A proposta é a de ir na direção de um fazer democrático que vai da escola para a sociedade. Isso significa a construção de um espaço educativo alinhado a um novo horizonte fundamentado num projeto de nação que tem como compromisso a universalização de direitos e a justiça social.

Portanto, é nítido que há necessidade de mudanças essenciais no ato de organizar e orientar os processos educacionais para a promoção de melhorias efetivas na qualidade de educação que se oferece.

Essas

(...) modificações, portanto, extrapolam mudanças curriculares, metodológicas ou modernização de equipamentos. Elas demandam, isso sim, um novo estilo de relacionamento das instituições educacionais (...) mais horizontalizado e “co-lateral” (...), além da efetiva mobilização das forças culturais presentes na escola para a construção de um projeto educacional competente. (LÜCK, 2017, I. 348)

Torna-se imprescindível que a gestão educacional assuma enfoque participativo moldado aos princípios democráticos e transparentes. Uma gestão que rompa com a limitação da fragmentação e descontextualização e construa sob o viés abrangente e interativo, uma visão e orientação de conjunto, por meio da qual se desenvolva ações articuladas, mais consistentes e estratégicas.

A gestão democrática da educação deve ser pautada na colaboração, na cooperação, na ação coletiva, no respeito à diversidade para que se estabeleça um cotidiano democrático no ambiente escolar. O que se busca é uma gestão que compartilhe responsabilidades no processo de tomada de decisão. De modo que, as

unidades educacionais pratiquem a busca de soluções próprias para os problemas cotidianos e estruturais no seu interior. Dando assim, um caráter mais personalizado e adequado ao seu contexto, num exercício de autonomia.

A finalidade da escola consiste em desenvolver seres autônomos e livres para o exercício e participação na vida pública visando à transformação social e à universalização de direitos. Logo, a escola precisa ter uma organização que favoreça a construção e a socialização do conhecimento, a valorização do outro, pautando-se no respeito à diversidade de pensamentos e projetos. (ARAÚJO, 2012, p. 28)

Embora seja necessário a promoção do equilíbrio entre a autonomia e a participação, de maneira tal, que a unidade educacional não seja levada ao exponeísmo, falta de orientação ou direcionamento.

Soma-se a isso, o princípio da responsabilidade que impõe a contínua demonstração pública da qualidade do trabalho e do esforço de melhorá-lo. Para tanto, torna-se necessário o monitoramento e avaliação cíclicos e sistemáticos para verificação do alcance dos objetivos e correção de rotas.

Pelo exposto, o exercício de ações democráticas e autônomas em nada significa ação em contrário às normas ou direcionamento do esforço coletivo com foco em objetivos comuns. A gestão escolar democrática e autônoma, cumpre normas, leis, princípios e diretrizes comuns, e é, em síntese, estimula e norteia a construção de autonomia competente. Por isso, não cabe aqui confundir autonomia com soberania.

A nova óptica do trabalho de direção, organização e norteamto das ações de organizações educacionais, com objetivos de promover o desenvolvimento do ensino, voltado para a formação de aprendizagens significativas e formação dos alunos, lembra a necessidade e importância de que as decisões a respeito do processo de ensino e das condições específicas para realizá-lo sejam tomadas na própria instituição. O envolvimento tanto de quem vai realizar a prática como de seus usuários, na tomada de decisão, constitui-se em condição básica da gestão democrática, efetividade de ações e autonomia da escola. (LÜCK, 2017, l. 365).

Essa autonomia, segundo ele, se dá na prática do debate, no diálogo entre os sujeitos sociais e no esforço coletivo para viabilizar alternativas contextualizadas para as problemáticas reais do cotidiano. “exige o compromisso da instituição (escola) no combate às múltiplas formas de injustiças e desigualdades sociais”. (Araújo, 2012, p. 43)

Outro elemento constitutivo da gestão democrática apresentado na figura 1, é o *pluralismo*.

O feito da expressiva ampliação do número de vagas na educação básica pela via da criação dos IFs contribuiu sensivelmente para a universalização na etapa do

ensino médio. Contudo, ao abrir espaço para um maior número de estudantes com a perspectiva de universalizar e democratizar o acesso, atrai para si, a complexidade do atendimento a esse público que é tão diverso.

Assim,

Diante de um contexto escolar cada vez mais complexo e heterogêneo, o pluralismo torna-se indispensável para que a gestão escolar estimule as práticas sedimentadas em valores como o respeito à diversidade cultural e social, bem como com a aceitação mútua, ambas indispensáveis para que um processo pedagógico democrático aconteça, pois não se aprende por coerção ou pelo uso da força, pois esse processo exige interação e aceitação do outro. (ARAÚJO, 2012, p. 52)

Vale lembrar que é direito de todos estar no mundo e com o mundo seguindo a pedagogia freireana. O que coloca o respeito ao outro e ao seu lugar de fala no centro das atenções. É fundamental para uma gestão que considere a pluralidade cultivar esta prática. A identidade coletiva se constitui no diverso que a compõe. É esse diverso que dá o tom. Sem compreendê-lo, dificilmente a gestão se fará efetiva.

Outro elemento constitutivo da gestão democrática é a *transparência*. A transparência, neste contexto, conclama a participação efetiva da comunidade no cotidiano escolar, cobra comprometimento com a causa pública, lança luz sobre a publicização e socialização das informações e, para tal, torna-se imprescindível o clima de confiança e clareza de propósitos entre os sujeitos envolvidos no processo e, por extensão, para com a sociedade.

Em função disso, a prática educacional deve satisfação à sociedade em seus aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e financeiros de gestão.

É o princípio da transparência que expõe a escola ao julgamento público e torna públicas suas realizações. Esse, “dar satisfação” é que, em essência, diferencia o público do privado.

O fato de haver suspeita em relação a índices, metas ou resultados impostos às instituições, mediante premissas referenciadas em valores de mercado, não exime a unidade de, compreendendo melhor seu contexto e identidade institucional, estabelecer parâmetros coletivos da qualidade educacional que se pretende ofertar enquanto compromisso social assumido. E, tendo estabelecido estes parâmetros, usar os mecanismos de gestão para exercer o esforço de avançar para o alcance dos resultados que almeja.

Ter a formação humana integral como princípio educativo,

passa por entender a escola como espaço de construção de significados e sentidos, pela construção de uma educação que valorize a ética pública, a

participação, a responsabilização social. Assim, a qualidade tem uma dimensão política clara, sendo respaldada em valores sociais e concebida como prática social que envolve julgamentos e escolhas. (ARAUJO, 2012, p 194)

E, “embora distintas, educação e política são inseparáveis, havendo uma dimensão política em toda prática educativa e uma dimensão educativa em toda prática política”. (Paro (2012, p. 134)

A dimensão política da educação consiste em que, dirigindo-se aos não-antagônicos a educação os fortalece (ou enfraquece) por referência aos antagônicos e desse modo potencializa (ou despotencializa) a sua prática política. E a dimensão educativa da política se fortalece (ou enfraquece) na medida em que, pela sua capacidade de luta, ela convence os não-antagônicos de sua validade ( ou não-validade) levando-os a se engajarem (ou não ) na mesma luta. (Saviani, 2008, p. 68)

Então, “a nível político, a tolerância é a sabedoria ou a virtude de conviver com o diferente para poder brigar com o antagônico”. (Freire e Faundez, 1985, p.15).

Portanto, não há como conceber a qualidade educacional como um valor padrão, universal, generalista que possa ser medido por índices, metas e resultados estanques ao contexto ou a identidade em que eles emergem. E não é simples o feito de definir parâmetros mais coerentes de qualidade educacional porque o feito envolve escolhas éticas, culturais, políticas, históricas e filosóficas. Mas, certamente, esse é o caminho mais assertivo para o êxito no alcance dos objetivos de uma educação socialmente mais justa e emancipatória. Ela é uma construção social.

Neste contexto, é inevitável pensar a educação a partir dos sujeitos reais (alunos, professores, profissionais da educação em geral), concretos, não idealizados. Como já afirmado, a universalização da educação com a qualidade desejada, impõe um cenário complexo e heterogêneo, ao qual o padrão conservador, meritocrático e mercadológico sem sombra de dúvida não atende e nem se pretende atender, já que tem fim em si mesmo. Contudo, entende-se que, essa universalização - ainda que limitada à expansão do nº de matrículas - ao impor essa complexidade ao ambiente educacional, já é em si, revolucionária.

Compreende-se, então, que os processos de gestão escolar devem partir de uma visão estrategicamente comprometida com as finalidades pedagógicas, alinhada a princípios democráticos. Processos esses que tomam a qualidade como atributo humano e que, portanto, só pode se dar numa construção coletiva, processual e contextual, objetivando a efetividade social. A pretensão é a de que sujeitos sociais

sejam valorizados, num ambiente partilhado em que todos estão comprometidos com a transformação da realidade e a emancipação social.

Para tanto, “faz-se necessária a construção de outro referencial para a educação que valorize a dimensão humana”, como traz Araújo (2012, p. 223). O horizonte é de um referencial que rompa com a constituição do humano como recurso/meio e amplie o alcance para o humano essencialmente como fim. E, “considerar o homem como fim implica tê-lo como sujeito e não como objeto no processo em que se busca a realização de objetivos”. (PARO, 2012, p. 33)

Isso só se dará a partir de um ambiente que inspire o sentimento de pertencimento coletivo, num esforço relacional cotidiano onde a construção dos fins educativos é consensual, mediante debate. Cabe dizer, então, que o espaço educacional se torna sob essas condições, um lugar de construção de valores e cultura e não apenas de reprodução de conteúdos. Um lugar onde, o currículo não só pode como deve ser problematizado e passa a ser visto como peça estruturante fundamental para a elaboração da identidade social dos sujeitos na unidade escolar.

Contudo, sobre os limites da responsabilidade da escola no feito de transformação da realidade, cabe salientar que

(...) Pretender que ela se constitua na grande equalizadora social, ou no lugar por excelência de onde irradiará a revolução social, é incorrer no equívoco de imputar, a uma instituição apenas, aquilo que é função da sociedade como um todo. Igualmente equivocada é a atitude de negar à escola qualquer papel na transformação social, esperando que a sociedade mude para mudar a escola. Porque a escola não é o local da mudança não significa que ela não possa ser um dos locais dessa mudança. (Paro,2012, p. 147)

Fato é que, embora se saiba que numa sociedade democrática e racionalmente desenvolvida pela qual se luta, se tenha mais avanços técnicos. Esses recursos da administração devem somar forças no propósito da mudança e na organização de uma nova sociedade. Uma sociedade em que o homem seja a prioridade.

Afinal,

(...) numa sociedade verdadeiramente democrática, em que a prioridade é o homem vivendo em colaboração recíproca; sem as marcas da dominação característica da sociedade de classes, continuará havendo, e certamente em maior medida, a necessidade da utilização racional dos recursos com vistas à realização de fins. (PARO, 2012, p. 102)

É imperativo que se faça utilização racional dos recursos com a perspectiva da realização dos objetivos coletivos. No entanto, trata-se de uma racionalidade que não se limita aos meios e seu uso, mas que tem seus objetivos claros, analisa-os e os articula aos interesses sociais.

E uma racionalidade que priorize o humano como fim, para além de ser recurso ou meio, é aquela que, indiscutivelmente, esteja alinhada aos princípios democráticos, transparentes e estratégicos. E que leve em conta os feitos estratégico-pedagógicos fundados na dialética entre o “saber” do que é intelectual e o “sentir” como compromisso, a fim de, democratizar e universalizar a educação de qualidade, no fazer de justiça social, emancipação da massa popular e transformação de sua realidade.

Para tanto, e de acordo com os referenciais até aqui, a gestão escolar que se deseja comprometida socialmente, necessita vincular a natureza própria da escola e dos fins aos quais ela persegue, aos princípios, métodos e técnicas adequados ao seu cotidiano à promoção de sua racionalidade. Como consequência disso, deve-se examinar a própria especificidade e cotidianidade no/do processo de trabalho no espaço escolar. É preciso buscar clareza de sua identidade, expressão na/da prática de seus sujeitos, finalidade e posicionamento no contexto social.

## **2.3 Gestão de Orçamento Educacional no IFB - Campus Taguatinga: a complexidade dos seus gargalos**

### **2.3.1 O Orçamento**

Conforme o Parágrafo Único do Art. 1º da Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, os IFs foram criados com natureza jurídica de autarquia federal, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Como Autarquia dotada de autonomia financeira, cabe à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para a manutenção e desenvolvimento.

A proposta orçamentária que define o volume de recursos, conforme define a Lei de Criação dos IFs, é elaborada pelos *campi* e Reitoria, exceto no que diz respeito às despesas de pessoal, encargos sociais e benefícios de servidores. Essa proposta é validada pelo Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - CONIF e encaminhada à Setorial MEC.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, o Fórum de Planejamento e Administração - FORPLAN, por meio de uma comissão elabora a Matriz Orçamentária para o próximo exercício financeiro, denominada Matriz CONIF. é essa Matriz que define os limites orçamentários para cada Instituto Federal no País e suas respectivas, unidades *campi*. Os parâmetros atuais dessa Matriz são

basicamente no número de alunos de cada campus do tipo “pré-expansão” e na quantidade de campi do tipo "expansão" (Relação de *campis* por tipo em anexa). Importante esclarecer que *campis* “pré-expansão” são os *campis* existentes antes da Lei de Criação dos IFs, enquanto que os “Expansão” são os que foram criados concomitante à referida Lei.

Esse ciclo de elaboração e encaminhamento de uma proposta orçamentária, parametrizada pela Matriz Conif, acompanha o Ciclo do Orçamento Federal. Portanto, deve estar alinhado ao Plano Plurianual (PPA) e seus programas, objetivos e iniciativas. Seguindo assim, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

O PDI esclarece que em função do limite de gastos imposto pela Emenda Constitucional - EC 95/2016 e em decorrência da conclusão das obras de construção das 10 Unidades *campi* do IFB, o orçamento de investimento está comprometido. Todo o recurso da categoria de Investimento (Obras e Bens) está concentrado na recuperação, ampliação, modernização e atualização tecnológica para o propósito da oferta de ensino com mais qualidade de instalações.

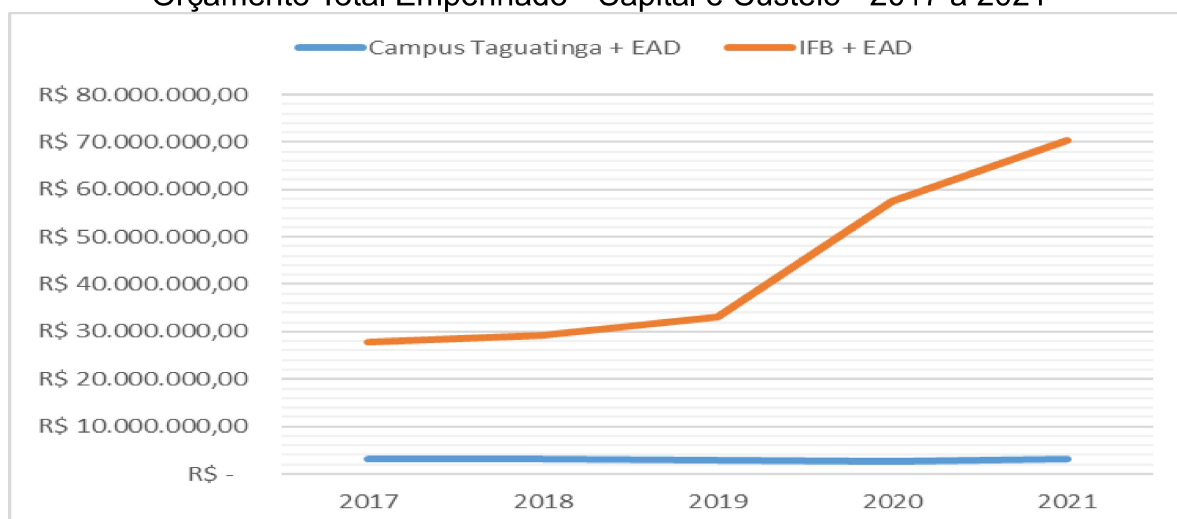
Tabela 2  
Orçamento Total Empenhado - Capital e Custeio - 2017 a 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Campus Taguatinga + EAD</b>	3.047.993,80	3.161.339,11	2.791.584,68	2.690.680,97	3.269.911,58
<b>IFB + EAD</b>	27.729.601,00	29.271.736,39	32.999.228,00	57.583.403,07	70.211.685,22

Fonte: Dados do IFB em números IFB em números. Disponível em: <<http://ifbemnumeros.ifb.edu.br/>>. Acesso em: 22/01/2022.

A partir dos dados extraídos na página do IFB em Números e observados na Tabela 2 e no Gráfico 5, pode-se perceber que nos últimos 5 anos que, mesmo a curva de Orçamento Empenhado para as despesas do IFB sendo ascendente, a curva que representa os valores empenhados no Campus Taguatinga, permanece relativamente estável. Nas mostras gráficas a seguir é feito um comparativo entre as diferentes categorias de gasto para as quais esses recursos foram destinados no último ano.

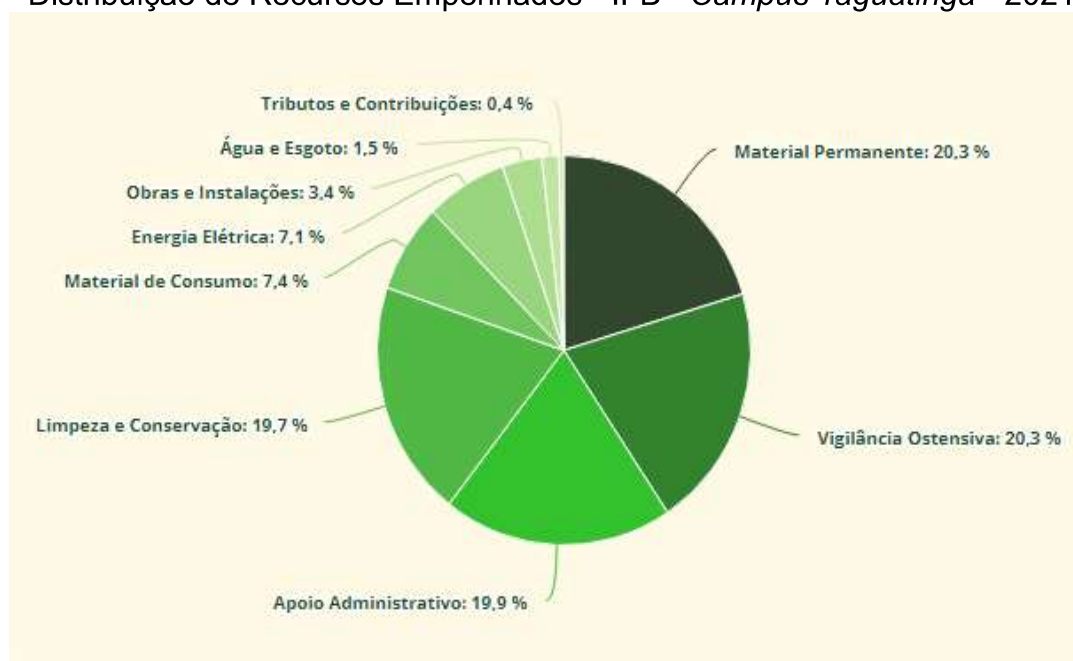
Gráfico 5  
Orçamento Total Empenhado - Capital e Custeio - 2017 a 2021



Fonte: IFB em números. Disponível em: <<http://ifbemnumeros.ifb.edu.br/>>. Acesso em: 22/01/2022

Fato é que cerca de 70% do volume de recursos na atualidade são destinados a manutenção e conservação de bens e instalações (Serviços de: Vigilância, Limpeza, Apoio Técnico, Energia Elétrica, Água e Esgoto) (Gráfico 6). Primeiro porque os custos para manutenção crescem em volume inversamente proporcional a ampliação de margem orçamentária e segundo porque a infraestrutura do *Campus* atingiu sua maturidade depois de 10 anos.

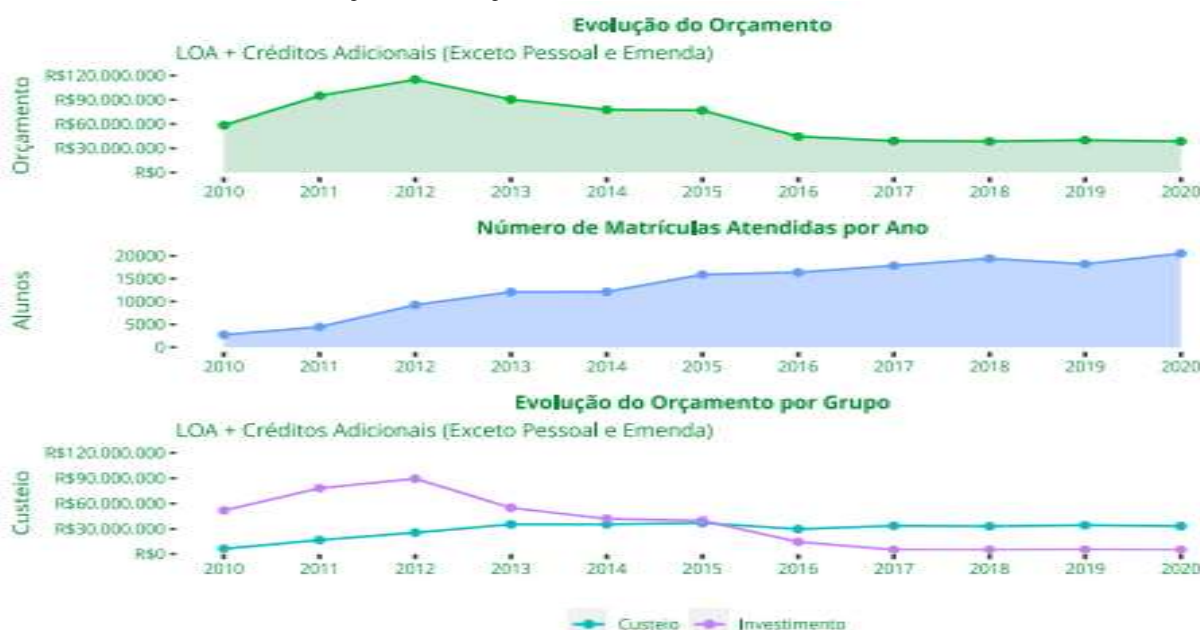
Gráfico 6  
Distribuição de Recursos Empenhados - IFB - *Campus Taguatinga* - 2021



Fonte: IFB em números. Disponível em: <<http://ifbemnumeros.ifb.edu.br/>>. Acesso em: 23/01/2022.

Ao que consta, ainda que em geral as Instituições Federais de Educação tenham sofrido cortes de orçamento, houve uma recomposição (Gráfico 7) pela via das Emendas Parlamentares que supriu a necessidade de recurso para as Obras em andamento. Isso justifica a curva acentuadamente ascendente no Gráfico 5 que representa o volume de crédito empenhado pelo IFB de 2019 a 2021. E ainda, a manutenção da margem orçamentária empenhada para as despesas no Campus Taguatinga nesse mesmo período.

Gráfico 7  
Evolução do Orçamento do IFB de 2010 a 2020



Fonte: Relatório de Gestão 2020. Disponível em: [http://diretorios.ifb.edu.br/diretorios/1737/arquivos/download/1%C2%AA\\_Vers%C3%A3o\\_do\\_Relat%C3%B3rio\\_de\\_Gest%C3%A3o\\_2020.pdf](http://diretorios.ifb.edu.br/diretorios/1737/arquivos/download/1%C2%AA_Vers%C3%A3o_do_Relat%C3%B3rio_de_Gest%C3%A3o_2020.pdf) Acesso em: 23/01/2022.

Se, de um lado, restou constatado que em termos globais não houve ampliação considerável na margem de orçamento (além daquela para obras) mas, houve certa estabilidade. De outro, resta constatar se, os compromissos de retorno desse investimento vêm sendo alcançados.

Para os propósitos deste estudo, destacam-se os Indicadores voltados para o Objetivo Estratégico de redução da evasão e retenção dos estudantes. Esse e outros compromissos da Instituição estão registrados no Mapa Estratégico apresentado e aprovado no PDI. Eles vêm de metas de desempenho e é por meio de relatórios de Gestão que a Instituição presta contas aos órgãos de controle e, por extensão à sociedade.

São nesses relatórios de gestão que se encontram as justificativas para a

execução de orçamento insuficiente ou diferente do que estava parametrizado a executar. E não é raro encontrar fatores que comprometem o planejado, como: Contingenciamento de recurso ou limite de Empenho por parte do Governo Federal; e ainda, liberação tardia do recurso - já no final do último trimestre do Exercício.

### 2.3.2 Os Resultados de Acesso: Permanência e Êxito - CTAG

A Lei nº 11.892/2008 estabelece que a instituição deve garantir, em cada exercício, no mínimo 50% de suas vagas para atender o objetivo de oferta de cursos técnicos de nível médio. Esse objetivo vem sendo alcançado ao longo dos últimos anos, como mostram os dados da PNP, das 5.501 vagas ofertadas em todas as modalidades, exceto Cursos FIC, 3.847 são para Cursos de nível médio Técnico.

Tabela 3  
Situação de matriculados nos Cursos Técnicos em nível médio - IFB - 2020

Em curso		Concluintes		Evadidos			
Em curso	Retido	Concluída	Integralizada	Abandono	Cancelada	Desligada	Transf. externa
Em Fluxo	Em Fluxo	Em Fluxo	Em Fluxo	Em Fluxo	Em Fluxo	Em Fluxo	Em Fluxo
4.360	2.913	932	192	1.414	41	210	99

Em curso	Concluintes		Evadidos			
42,91%	9,17%	1,89%	13,92%	0,40%	2,07%	0,97%
Em curso	Concluída	Integralizada	Abandono	Cancelada	Desligada	Transf. externa

Fonte: Disponível em: <<http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2021.html>>. Acesso em: 23/01/2022.

Os dados da Tabela 3 mostram que de cada 100 estudantes matriculados no ensino médio no IFB em 2020, em torno de 50 estão cursando a série ou concluindo dentro do período de ciclo esperado, enquanto os outros 50 ficaram pelo caminho, porque foram retidos ou evadiram. Uma estatística que deve ser ponto para reflexão. Vejamos os dados específicos do Campus Taguatinga, lócus deste estudo na Tabela 4.

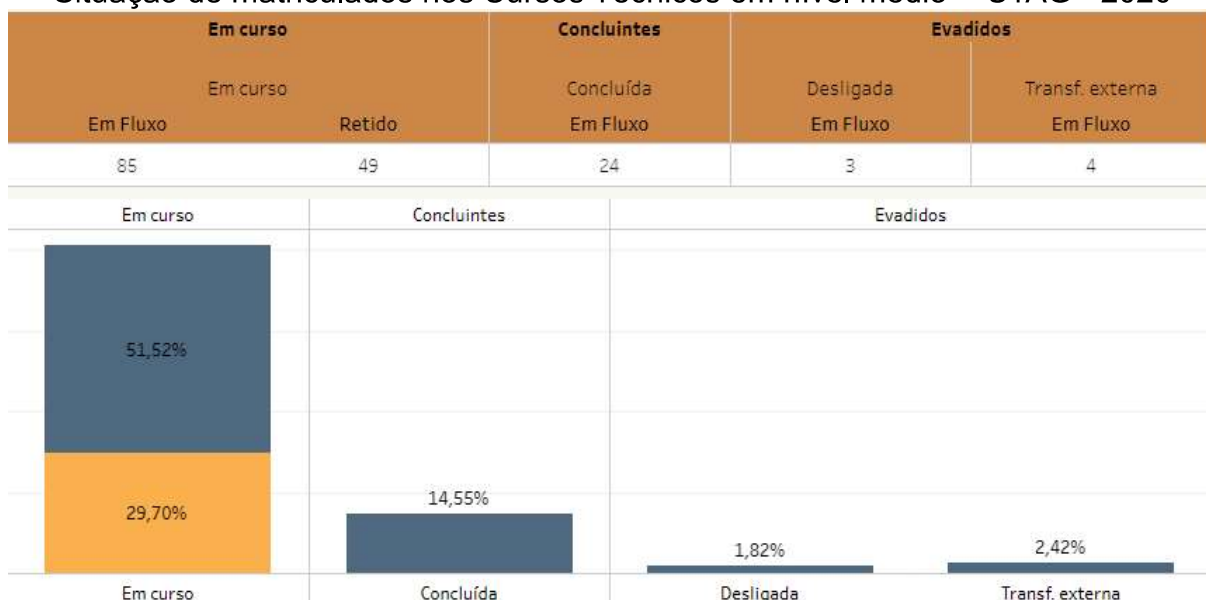
Tabela 4  
Situação de matriculados nos Cursos Técnicos em nível médio - CTAG - 2020



Fonte: Disponível em: <<http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2021.html>>. Acesso em: 23/01/2022.

Importante destacar que aqui estão incluídas as modalidades: Médio Integrado, PROEJA-Integrado e Subsequente. Note que, nesse caso, de cada 100 matriculados em 2020, cerca de 30 estão na série ou concluindo dentro da série esperada, enquanto 70 ficaram pelo caminho. Vejamos dados mais específicos da modalidade de Ensino Médio Integrado na Tabela 5.

Tabela 5  
Situação de matriculados nos Cursos Técnicos em nível médio - CTAG - 2020



Fonte: Disponível em: <<http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2021.html>>. Acesso em: 23/01/2022.

Com uma estatística um pouco mais confortável, de cada 10 matriculados, cerca de 3 não concluirão dentro do prazo esperado na Unidade. Vale a ressalva de que esses dados refletem o Ensino Médio Integrado sem fazer distinção de ano do

curso. Esse dado não aparece nos filtros da PNP, nem do IFB em números e foram solicitados à Unidade - Campus Taguatinga e até o momento, não foram disponibilizados. Considera-se um dado importante, tanto os resultados por ano do curso, quanto os dados por Componente Curricular. A partir deles seria possível o melhor mapeamento de pontos críticos para o avanço no sentido do acesso efetivo, qual seja, garantir a permanência e o êxito dos estudantes ingressantes na Instituição.

### **2.3.3 Gestão de Orçamento para a qualificação do investimento educacional: Desafios e Gargalos**

Para além, dos contingenciamentos de orçamento e limites legais impostos para os gastos, aos quais a execução orçamentária está sujeita, ano após ano e que impede a plena realização no planejado e a fluidez dos processos durante o exercício financeiro e o ano letivo. O cotidiano escolar lida com outros desafios do planejamento à completa execução do Orçamento Anual.

Ocorre que a cada ano para garantir a descentralização do poder decisório sobre em que investir o recurso, além da transparência e lisura dos processos licitatórios, existem legislações que regulam e impõem algumas etapas. Essas legislações se unem a outras que cobram que essa gestão seja democrática.

A Instrução Normativa SEGES/ME nº 1/2019 impôs o Plano Anual de Contratações (PAC) que é um documento que consolida todas as compras e contratações que a Instituição pretende realizar no exercício subsequente ao de sua elaboração. Essa elaboração é consolidada no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações - PGC de acordo com os termos da IN. Como consequência dos efeitos desta IN, anualmente as diferentes coordenações na Unidade Escolar alimentam o sistema PGC com a relação de itens necessários para a execução de seus planos de trabalho no ano seguinte.

Contudo, esse preenchimento não é suficiente para garantir que os itens estarão disponíveis para uso no tempo planejado. Isso porque, primeiramente, é feito um filtro por escala de prioridade nos itens para fazê-los caber no orçamento depois de terem sido garantidas aquelas despesas com manutenção e conservação da infraestrutura, já relatadas. Segundo, porque para que um item se torne uma realidade como bem móvel, serviço ou estoque em almoxarifado, por exemplo, a aquisição tem de se dar por instrução de processos de licitação.

A depender do itens a ser adquirido e da complexidade dos processos, a Lei

8.666/93 de 21 de junho de 1993, considerada a Lei das licitações e contratos da Administração Pública, bem como outros dispositivos legais afins, relaciona uma série de requisitos a serem seguidos na instrução do processo de aquisição, dentre eles: Estudo Técnico Preliminar Digital - (ETP-Digital); Estimativa de Preços; Gerenciamento de Riscos (GR) ou Mapa de Riscos; Termo de Referência (TR); e o Estabelecimento de padrões mínimos para aferição da qualificação técnico-operacional dos licitantes.

Vê-se que não é processo trivial, ainda que o item desejado seja. O fato de a Legislação impor ao demandante (pessoa interessada na aquisição) a tarefa da instrução desses processos, tem sido um dos principais gargalos no ciclo de aquisições na Instituição. Isso porque, atribui a um professor, por exemplo, a responsabilidade de instruir seus processos, caso haja necessidade de aquisição de um item para desenvolvimento do seu trabalho. Isso lhe impõe uma dedicação de energia e tempo considerável para compreensão, instrução e acompanhamento de um processo administrativo e operacional cujo contexto lhe é hostil. Essa condição se vê replicada para outras áreas que não estão diretamente ligadas ao setor de Aquisições e Contratos.

A própria linguagem orçamentária, o rigor de seus processos e o feito considerado burocrático que envolve todo o ciclo de planejamento e execução de orçamento, torna-o frio e hostil aos leigos.

Contudo, considerando os princípios de gestão democrática, transparente e estratégica, para além do cumprimento da Lei de Licitação e outros dispositivos legais que impõe a participação dos vários segmentos da comunidade escolar no ciclo orçamentário, impõe-se que o coletivo se aproxime desses processos como condição legítima do exercício de sua cidadania.

É incontestável o fato de que os recursos orçamentários são importantes para a boa qualidade das atividades administrativas e pedagógicas em qualquer instituição de educação. Do contrário, não haveria luta para que se mantenha ou amplie a margem orçamentária destinada à Instituição.

Assim, questiona-se como gerir o recurso de que se dispõe, limitado ou não, para a melhoria dos resultados aqui apresentados. Certamente o caminho passa pelo feito democrático de conclamar a comunidade escolar a participar. A compreender o sentido da alimentação de um PGC ou Instrução de um processo de licitação. A perceber que os setores do Administrativo estão na instituição para serem aliados do

pedagógico. Para tal, é preciso investir no diálogo, na escuta ativa, num ambiente que cultive a autonomia responsável e o sentido de pertencimento da comunidade escolar.

Dialogar com os vários segmentos da comunidade sobre os propósitos institucionais, sobre os limites impostos pelo orçamento, sobre as necessidades a curto, médio e longo prazo. Fazer do ato de planejar e executar o orçamento, um ato reflexivo, um ato político. Sobre isso, Paulo Freire diz que (2021, p.41) “o pensar certo, envolve o movimento dinâmico, dialético entre o fazer e o pensar sobre o fazer”.

Existem as instâncias de participação e deliberação institucionalizadas, dentre elas: Conselhos, Comissões, Órgãos colegiados, Ouvidoria... Contudo, defende-se que, o espaço democrático se consolida na cotidianidade, tão defendida por Paulo Freire. É dele os escritos de que “Há uma pedagogicidade indiscutível na materialidade do espaço. (...) O importante, não resta dúvida, é não pararmos satisfeitos no nível das intuições, mas submetê-las à análise metodicamente rigorosa de nossa curiosidade epistemológica” (FREIRE, p. 48).

Sendo assim, alinhar o direcionamento do orçamento para as finalidades institucionais passa a ser um caminho responsável e comprometido do coletivo. Para além, de estar submetido aos parâmetros de eficiência impostos pelos Órgãos de regulação. A busca da qualidade e da efetividade da educação que é oferecida na escola passa a ser um compromisso ético de todos. O grande desafio está em fortalecer laços de pertencimento comunitário, comenta Araújo (2012). Ao fortalecer esses laços se dá visibilidade aos sujeitos sociais que fazem educação nesse ambiente.

Ao estabelecer o diálogo cotidiano e sistemático sobre a gestão de orçamento parametrizado pelos indicadores de resultado defendidos pela comunidade escolar e adequados à sua identidade e realidade contextual. Sem perder de vista os parâmetros de qualidade impostos pelos órgãos de controle, a Instituição estará pedagogicamente formando o coletivo para: 1. O exercício da autonomia; 2. A transparência das informações; 3. A construção de um ambiente autônomo, plural e vigorosamente democrático. Contribui-se, portanto, para um contexto político e pedagógico.

Assim,

... a aprendizagem transcende o ambiente de sala de aula e faz da escola uma arena de saberes e de reflexão permanente para que todos os sujeitos possam se apropriar da cultura, dialogar, interagir com os diferentes, enfim, ganhar visibilidade e se fazer valer como cidadãos na esfera pública. (ARAÚJO, 2012, p. 231-232)

Apoiar a gestão orçamentária mediada por um espaço democrático vigoroso, exercendo esforço no sentido de dar transparência real aos fluxos, processos e informações para a construção de uma cultura cíclica de planejamento e execução de orçamento, é qualificar o investimento de modo efetivo, buscando a prática de *Accountability*. Traduzindo, criar uma cultura onde as pessoas puxam para si a responsabilidade de guiar e tomar as decisões que mudam a realidade onde estão inseridas.

Na visão do International Federation of Accountants (IFAC) (2001) *accountability* é o processo pelo qual as entidades do setor público e os indivíduos dentro delas são responsáveis por decisões e ações, incluindo a forma como são geridos os recursos públicos, bem como todos os aspectos relacionados ao desempenho e aos resultados. (SIU, 2011, p. 79-80)

Daí “um esforço sempre presente à prática da autoridade coerentemente democrática é o de persuadir ou convencer a liberdade de que vá construindo consigo mesma, em si mesma, (...) a sua *autonomia*”. (...) “Por isso é que, acrescento, quem tem o que dizer deve assumir o dever de motivar, de desafiar quem escuta, no sentido de que quem escuta, diga, fale, responda”. (Paulo Freire, 2021, p. 100 e 127)

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

#### 3.1 Abordagem e método da pesquisa

Esta investigação se caracterizou como abordagem qualitativa e se constituiu como Pesquisa-Ação, ainda que, para sustentar os argumentos tenha sido necessário levantamento e apresentação de dados quantitativos.

Optou-se pela Pesquisa-Ação como método, apoiando-se em Baldissera (2001), quando afirma que a participação dos pesquisadores numa pesquisa-ação é explicitada dentro do processo do “conhecer” com os “cuidados” necessários para que haja reciprocidade por parte das pessoas e grupos implicados, que têm algo a “dizer e a fazer”. Não se tratando, portanto, de mera coleta de dados ou expressão das impressões pela via única do pesquisador. Além disso, concorda-se com a definição de Franzolini et al (2013) para a Pesquisa-Ação, de que esta, é um método de pesquisa científica direcionado para a ação objetivando proporcionar transformação no espaço, emancipação social e a construção conjunta do conhecimento a partir do ato de reflexão sobre as práticas e suas mudanças.

Nessa busca, a partir da Pesquisa-Ação, e tendo como inspiração Thiollent (1985), tornou-se indispensável uma abrangente e notória interação entre a pesquisadora e os participantes envolvidos no contexto escolhido para a investigação para que esta não se limitasse a uma forma de ação, com a possibilidade de incorrer em ativismo. A expectativa foi a de ampliar o conhecimento e ao mesmo tempo contribuir para transformar as práticas locais, mediante reflexão coletiva e reconhecimento por parte dos envolvidos de seu potencial de transformação da realidade, enquanto participantes nela.

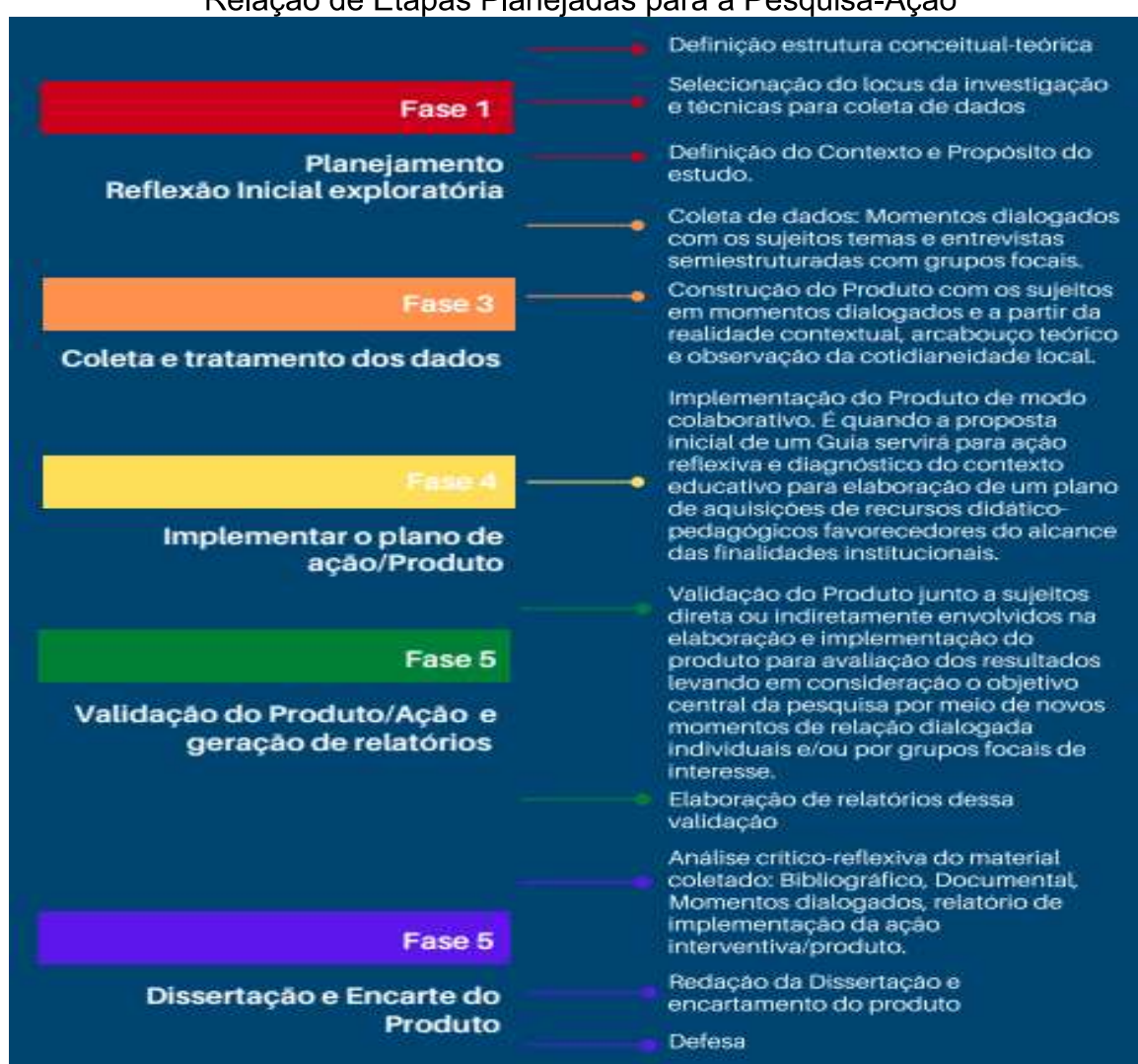
Destaca-se que a escolha do método se mostrou efetivo na medida em que o estudo teve como culminância a construção de um produto educacional e sua análise de adequação para a problemática a que se propõe, por parte da comunidade escolar. Houve o entendimento de que se alcançaria maior êxito em sua construção e aplicação se houvesse maior envolvimento e aderência dos participantes envolvidos no processo.

Além disso, a partir de Santos (1992), infere-se que, no enfrentamento do dualismo ensino-pesquisa essa forma de pesquisa indica caminhos para reestruturação da prática de ensino, pois possibilita a vivência do processo ação-

reflexão-ação que tende a favorecer propostas concretas de ação e abertura para novos horizontes numa perspectiva problematizadora de ensino.

Fazendo referência a Pesquisa-Ação, segundo Grittem et al (2008), sendo o planejamento desta flexível, deu espaço para que havendo necessidade e houvesse avanços e retrocessos nas etapas estabelecidas como roteiro. Algumas dessas etapas estão relacionadas, inicialmente, num ordenamento com base no texto de Mello et Al (2012) como ilustrado na Figura 3.

Figura 3  
Relação de Etapas Planejadas para a Pesquisa-Ação



Fonte: Construção a partir de Mello et Al (2012)

Importante ressaltar que a proposta de pesquisa passou antes por avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa para garantia de que os direitos dos participantes fossem resguardados e foi aprovada. O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) é um colegiado multi e transdisciplinar que atua em todas as instituições que realizam

estudos envolvendo humanos no Brasil, com o propósito de resguardar os interesses, a integridade e a dignidade dos sujeitos envolvidos na pesquisa.

Além disso, esse comitê contribui para a qualidade dos trabalhos científicos nas áreas em que se aplicam, avaliando desde a adequação da proposta da pesquisa, incluindo objeto, finalidade, materiais e métodos usados, até as referências bibliográficas propostas. Tudo isso para garantir que o método e a abordagem dos pesquisadores durante os trabalhos resultem em reconhecimento científico ético.

### 3.2 O lócus da pesquisa e seus participantes

O lócus foi o EMI de Eletromecânica do IFB *Campus Taguatinga*. Para melhor extração de dados, optou-se pela consulta aos estudantes do 3º ano. Isso se deu uma vez que em uma primeira abordagem os servidores responsáveis pelas coordenações de ensino, assistência ao educando e professores tiveram o entendimento de que, estes alunos estariam em melhores condições de discutir as questões relacionadas ao cotidiano do campus porque, dadas as condições de Pandemia, tiveram a oportunidade de cursar o 1º ano presencialmente e todo o 2º ano no modo de ensino a distância.

Como o primeiro contato com os estudantes e demais participantes da pesquisa se deu no primeiro semestre de 2021, os estudantes do 1º ano estavam iniciando o ano letivo e, portanto, não conheciam nem as instalações do campus, nem as atividades didático-pedagógicas do curso à distância. Os estudantes do 2º ano somente haviam tido a experiência de dois meses no modo presencial no ano letivo de 2020.

Para o planejamento participativo da pesquisa, inicialmente foram considerados 18 participantes diretamente envolvidos:

- **06 discentes** concluintes do 2º ano do ensino médio e que estavam iniciando o 3º ano do EMI. **Critério de seleção:** Havia 2 turmas concluintes de 2º ano (Iniciando o 3º ano). Optou-se por usar uma amostra de 10% de cada uma das turmas, escolhida aleatoriamente por sorteio.
- **03 docentes** do componente curricular de matemática no EMI –. **Critério de seleção:** os estudos estavam preliminarmente direcionados a componente curricular de matemática do EMI e considerou-se como essencial a participação de professores que atuavam nesta área nas três etapas desse curso técnico.

- **04 Servidores da Equipe Pedagógica que assiste o EMI** –: desta seleção foram escolhidos (as) 01 da Coordenação da Assistência Estudantil (CDAE), 01 Coordenadora Pedagógica (CDPD), 01 Coordenador Geral de Ensino (CGEN) e 01 do Núcleo de Atendimento a Pessoas com Necessidades Especiais (NAPNE). **Critério de seleção:** Considerou-se que uma pesquisa que busque melhorar o ambiente da prática de ensino-aprendizagem deve ser sensível a esses setores de assessoramento didático-pedagógico, uma vez que lidam cotidianamente com os desafios que o ambiente didático-pedagógico lhes impõe. Considerando o curto prazo para o desenvolvimento da pesquisa, julgou-se ser suficiente ouvir um servidor de cada um desses setores. Destaque para o fato de que houve transição de Coordenação de Curso (EMI) e as tentativas de contatar tanto o servidor que estava quanto o que assumiu durante o período de realização da pesquisa foram frustradas.
- **01 Servidor da Coordenação de Aquisições e Compras** -. **Critério de seleção:** O Campus conta com um setor que atua exclusivamente com processos de licitação e compras. Atuam neste setor, no momento da realização da pesquisa, um total de 03 servidores. **03 Diretores da Unidade Campus Taguatinga**, sendo: 01 Diretor Geral (DGTG), 01 Diretor de Ensino e Pesquisa e Extensão (DREP) e 01 Diretor de Administração e Planejamento (DRAP). **Critério de seleção:** Para esse grupo não houve outro critério, senão, o fato de estar atuando como gestor nos diferentes segmentos complementares na Unidade Campus Taguatinga (Diretor Geral, Diretor de Ensino e Diretora de Administração). **01 Servidor atuando na Reitoria na DGOR** - Diretoria Geral de Orçamento. Inicialmente esse servidor não estava cotado para consulta, contudo, ao longo do percurso de construção do Produto Educacional e aprofundamento de conhecimentos na área de gestão de orçamento na Instituição, foi necessária a sua participação na coleta de informações. Importante ressaltar que neste período causado pela pandemia da COVID-19 os contatos presenciais estiveram comprometidos e a interação com os participantes somente foi possível mediante encontros virtuais.

### 3.3 Estudo bibliográfico e documental

Inicialmente, para fundamentar a investigação, foram realizados estudos bibliográficos sobre temáticas que giram em torno dos temas: Educação Profissional e Tecnológica; Institutos Federais de Educação e seus fundamentos; Gestão Escolar

Democrática, Transparente e Estratégica; Planejamento e aquisição de recursos pedagógicos no contexto do IFB - Campus Taguatinga levando em consideração o ciclo orçamentário e sistema de gestão de aquisição; e, Gestão Pública Orçamentária em contextos educacionais, especialmente nos Institutos Federais de Educação e instituições afins.

Cabe o destaque para o fato de que há uma escassez substancial de estudos de Gestão de Orçamento para o contexto educacional da EPT, especialmente, dos Institutos Federais. E quando raramente encontrados, estes eram voltados para o sentido técnico e operacional do que para o alinhamento aos propósitos essenciais da Instituição.

Concomitantemente a revisão de literatura para perceber o estado da arte da questão, foi feita a revisão documental. Serviram de objeto de estudo, para melhor compreensão do contexto em que o problema emerge, documentos institucionais norteadores das práticas de gestão escolar, tais como:

- Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI;
- Projeto Pedagógico Institucional - PPI;
- Projeto Político Pedagógico - PPP;
- Plano de Gerenciamento de Compras - PGC;
- Regimento Escolar;
- Plano de Ações Estratégicas da Unidade - SGI;
- Plano do Curso Técnico em Eletromecânica Integrado ao Ensino Médio;
- Matriz Curricular do Ensino Médio Integrado;
- Legislações afins.

Além dos dados documentais, recorreu-se a Plataformas com a Nilo Peçanha, IFB em números e Relatórios do Censo Escolar do INEP para extração de dados quantitativos para análise e sustentação de argumentos.

### **3.4 Aproximação dos participantes com a temática de investigação**

Nesta etapa foi feita uma consulta prévia dos participantes a partir de um questionário produzido e disponibilizado em formato eletrônico (Apêndice B1). Esse levantamento teve o objetivo de aproximar os participantes da temática a ser abordada e sondar os conhecimentos prévios acerca do tema.

A partir da sondagem inicial foram estabelecidos momentos de diálogo individual com os participantes em formato virtual, previamente agendados. Nestes encontros foram realizadas abordagens acerca de temas motivadores que envolviam a problemática da pesquisa. Ao todo foram realizados 14 momentos dialogados com uma duração média de 1h30min cada.

Amparada na Pedagogia da Pergunta, inspirada em Freire (1985), a criação desse espaço de diálogo subsidiou a investigação no sentido de identificar a cotidianidade dos participantes envolvidos no processo, além de delinear a forma pela qual está se dando a gestão do planejamento e aquisição dos recursos pedagógicos para a prática de ensino-aprendizagem no contexto do EMI.

### **3.5 Análise documental e do material coletado em campo**

A análise dos dados documentais e do material coletado nos momentos dialogados foi realizada de modo analítico crítico-reflexivo. Tendo como referencial Moraes (1999), pretendeu-se com essa análise fazer descrições sistemáticas, qualitativas e/ou quantitativas, para favorecer a interpretação das mensagens e o alcance da compreensão de seus significados para além da leitura superficial.

Esse processo de análise envolveu algumas etapas, dentre elas: Pré-análise; Exploração do material coletado e Tratamento dos resultados por meio de inferência e interpretação.

Levando em consideração a teoria de Bardin (2006), na pré-análise o material foi organizado por meio de uma leitura flutuante, catalogação por abordagem e assunto. Na fase de exploração foi feita a descrição analítica orientada pelas hipóteses e referenciais teóricos. E na 3ª e última fase, foram tratados os resultados. Nela, ocorreu a condensação e o destaque das informações para a análise, culminando nas interpretações inferenciais.

### **3.6 Produto educacional - Desenvolvimento e Avaliação**

Ao desenvolver o Produto, a pretensão foi a de que, a partir de uma maior aproximação da comunidade escolar dos processos de gestão orçamentária, seja possível um planejamento e aquisição de recursos mais coerente às necessidades pedagógicas do Campus.

A partir dessa premissa, o horizonte foi o de um instrumento que trouxesse orientações sobre os conceitos de gestão democrática, transparente e estratégica; o ciclo de gestão orçamentária; os atos necessários à aquisição de recursos pedagógicos e planejamento de aquisições.

Ele se constituiu na forma de um Guia em formato digital para melhor aderência dos usuários, com a intenção de que seja mais prático e atrativo. A intenção foi a de que ele fosse persuasivo ao usar recursos de imagem, design gráfico e linguagem, objetivos e coerentes ao público a que se destina.

Ao apresentar conteúdo interativo, esperou-se: 1 - aliar conteúdo e experiência, informação e entretenimento, o que faz com que o usuário se sinta estimulado por conter, além de ações que o tornam participante ativo, atrativos para prender sua atenção até o fim; 2 – Aumentar o engajamento e envolvimento; 3 – Oferecer a chance de os usuários dar feedback do material; 3 – Mediante interação dos usuários, dar a oportunidade de que o produto se atualize e se adeque ao cenário ao longo do tempo. Essa interatividade ficou por conta das caixas de texto suspensas, dos links de acesso a conteúdo complementar e no “Saiba +”.

Por fim, avaliação do produto educacional se deu por meio da elaboração de um formulário eletrônico enviado para a comunidade escolar (Apêndice B4), mais precisamente dos diversos segmentos, direta ou indiretamente, ligados ao EMI - Campus Taguatinga (docentes, discentes, TAEs e Gestores).

### **3.6.1 O Guia Digital Interativo: Como um caminho para a comunicabilidade e democratização dos processos de gestão orçamentária**

A proposta de um Guia Digital Interativo (Figuras 4 e 5) surgiu preliminarmente durante a construção do Projeto de Pesquisa e se revelou como mais coerente no decorrer da investigação com os participantes. Estes, durante os momentos dialogados receberam com entusiasmo a proposta.

Figura 4  
Capa do Guia Digital Interativo



Figura 5  
Sumário do Guia Digital Interativo

<b>SUMÁRIO</b>	
<b>07</b>	<b>APRESENTAÇÃO</b>
<b>10</b>	<b>SIGLAS</b>
<b>12</b>	<b>MAPA CONCEITUAL</b>
<b>13</b>	<b>GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL: O QUE É? PARA O QUE SERVE?</b> 1.1 Gestão democrática, transparente e estratégica: Faz sentido para você? 1.2 Como esses princípios aparecem nos documentos fundadores e institucionais do IFB
<b>26</b>	<b>GESTÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS: PARA AS CIFRAS ESSES PRINCÍPIOS TAMBÉM VALEM?</b> 2.1 Começo, meio e fim: Cronograma do Recurso Orçamentário e Financeiro 2.2 Etapas do processo de aquisição: Do planejamento orçamentário ao item disponível para uso
<b>38</b>	<b>VAMOS TRILHAR ESSE CAMINHO?</b> 3.1 O Ensino Médio Integrado ao Técnico em Eletromecânica - CTAG - Quem somos? Onde estamos? Para onde vamos? 3.2 Quais são nossas prioridades a curto, médio e longo prazos? 3.3 Como o orçamento pode servir de fomento para essas prioridades? 3.4 E como esse ciclo pode se dar ao longo do tempo?
<b>51</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>
<b>52</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>

Fonte: Guia Digital Interativo desenvolvido como Produto Educacional. Autoria própria.

A partir desse aval para a construção colaborativa do Guia Digital Interativo iniciou-se o desenvolvimento do mesmo tendo em vista os pressupostos de que ele deveria:

1. Considerar os eixos e conteúdos didático-metodológicos propostos por Freitas (2021), Kaplún (2002, 2003) e Zabala (1998), quais sejam: eixos - conceitual, pedagógico e comunicacional; conteúdos - atitudinais, procedimentais e factuais.

2. Estar coerente com o objetivo central da investigação: Colaborar com a gestão orçamentária, a partir de processos alinhados aos princípios democráticos, transparentes e estratégicos para a qualificação do investimento educacional.

3. Repercutir o que de essencial foi extraído da relação dialógica com os participantes da Pesquisa e, sendo assim,

4. Ser uma construção coletiva fruto da opção de metodologia Pesquisa-Ação.

Partindo desses pressupostos básicos, iniciou-se o processo de definição do escopo de conteúdo que o Guia iria acolher, bem como de que maneira esses conteúdos seriam organizados. Neste sentido, tornou-se inevitável que ele

contemplasse os tópicos da Figura 6.

O tópico de **Gestão Pública Educacional: O que é? Para que serve?** (Figura 6) responde à necessidade de ampliar o conhecimento do público a que se destina em relação ao conceito e a função da gestão escolar. Mais que isso, serve ao propósito de sedimentar conceitos como os de gestão democrática, transparente e estratégica, além de apontar nos documentos da instituição, como esses princípios de Gestão aparecem e se colocam como fundamento institucional. A fala recorrente dos participantes de que um dos fatores que comprometem a efetividade do fluxo orçamentário e financeiro é o “*Maior comprometimento de todos em relação ao orçamento*”, a “*Falta de comprometimento dos servidores*” ou a “*Maior participação da comunidade acadêmica*”, levou a percepção de que seria necessário, antes de esclarecer os fluxos, informar e chamar a atenção dos usuários do Guia para a importância de uma gestão mediada pelos princípios já enumerados, onde o coletivo precisa estar comprometido e engajado.

Figura 6  
Tópico 1 - Guia Digital Interativo

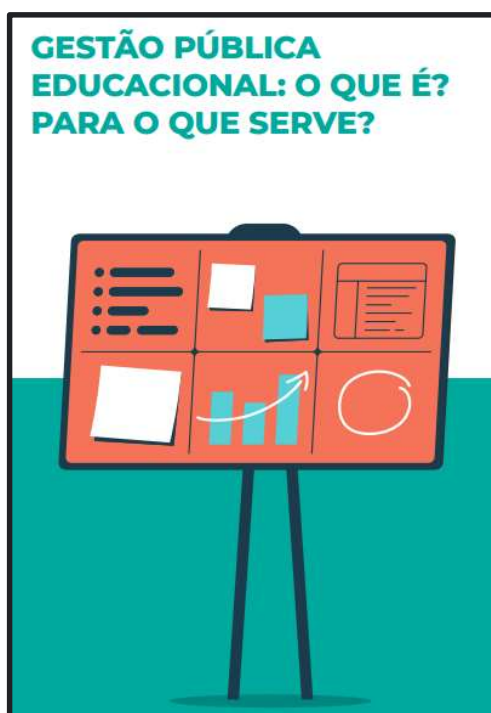


Figura 7  
Tópico 2 - Guia Digital Interativo



Fonte: Guia Digital Interativo desenvolvido como Produto Educacional

O segundo tópico (Figura 7), **Gestão de recursos orçamentários: Para as cifras esses Princípios também valem?** foi construído para, num primeiro momento, reforçar os propósitos do tópico anterior e mostrar que a gestão de orçamento público

educacional também é regulada pelos princípios de democracia e transparência, além de precisar de um olhar estratégico.

Esse segundo tópico também traz esclarecimentos sobre o ciclo orçamentário na instituição e os processos de planejamento e execução das aquisições dentro deste ciclo. Isso porque uma das presenças latentes nos diálogos e, mesmo na sondagem prévia feita por formulário, foi a afirmação de que há o parcial ou completo desconhecimento por parte dos mais diversos segmentos da comunidade escolar em relação às etapas pelas quais o orçamento passa, desde a definição de seus limites, até sua conversão em insumos para as atividades didáticas, pedagógicas e administrativas da unidade escolar. Este tópico, portanto, constituiu-se como essencial na tentativa de melhorar a comunicabilidade dos processos de gestão orçamentária.

O terceiro e último tópico intitulado **Vamos juntos trilhar esse caminho?** (Figura 8) tem a pretensão de servir como um convite à comunidade escolar para refletir sobre seu contexto, sua realidade presente e delinear sua identidade enquanto unidade acadêmica, fazendo um recorte para o espaço de ensino-aprendizagem do EMI. Pretende, ainda, favorecer a criação de um planejamento de gestão orçamentária estratégica, escalonado por prioridades (a curto, médio e longo prazos) alinhado a essa identidade da unidade escolar, à sua realidade presente e aos seus propósitos futuros de resultado. Por fim, retomando a necessidade de que haja continuidade nas ações, muito presente nas falas dos participantes, e para que se cultive uma cultura cíclica de planejamento, execução e avaliação da gestão de orçamento. Este tópico também traz o desenho de um ciclo (Figura 9) de como se espera que se dê esse processo ao longo do tempo. Esclarece ainda que esse fluxo tem de, necessariamente, acompanhar o ciclo orçamentário institucional ao longo do ano apresentado no capítulo anterior.

Figura 8  
Tópico 3 - Guia Digital Interativo

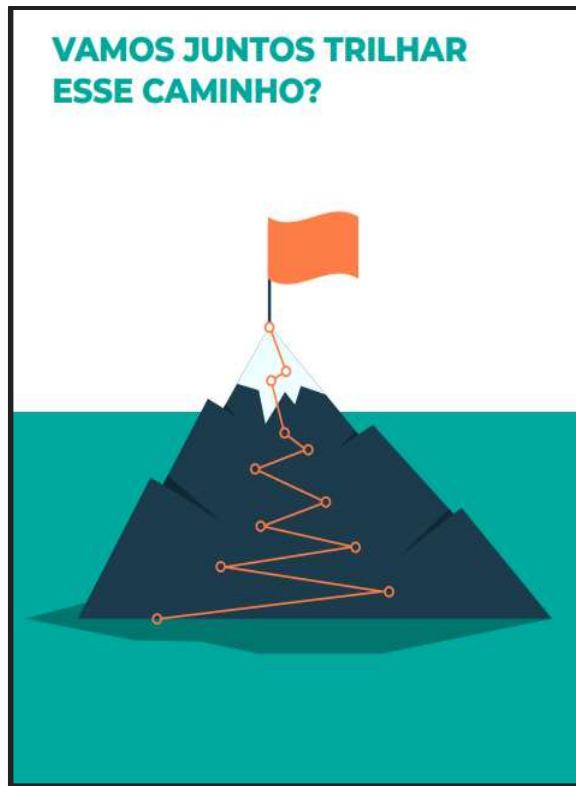
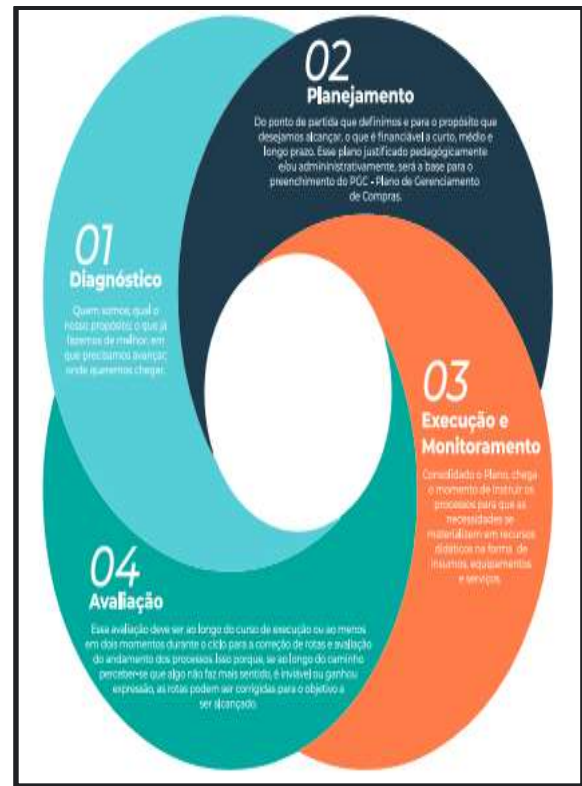


Figura 9  
Ciclo de gestão de orçamento sugerido



Fonte: Guia Digital Interativo desenvolvido como Produto Educacional.

Todo o conteúdo que compõe o Guia (ex. Figura 10) foi projetado com a intenção de que houvesse um encadeamento sequencial de conteúdos para formação e incentivo ao exercício da cidadania. Além de servir de inspiração à participação da comunidade escolar nos processos de gestão orçamentária. Usou-se, para tanto, os pressupostos do eixo conceitual e pedagógico proposto por Kaplún (2003).

Figura 10  
Quem é quem no processo e como pode contribuir e termos chaves

**O Estudante** - O Instituto Federal de educação, Ciência e Tecnologia existe para promover sua formação profissional e tecnológica com qualidade e excelência. Mais que isso, esta Instituição foi criada com o propósito de elevar sua formação à condição de formação humana levando em consideração todas as dimensões que constituem o seu ser enquanto estudante. Sendo assim, como deixar de lado a sua opinião num momento tão significativo que é gerir o recurso que é investido nessa formação. Portanto, estudante, **PARTICIPE, OPINE, PROCURE SABER DOS PROFESSORES, EQUIPE PEDAGÓGICA E TÉCNICA** quais processos estão em curso. Apresente sugestões à essas pessoas e se faça representar nos colegiados e por meio dos seus representantes.



**O Professor** - São os professores em cada uma de suas áreas que têm o importante papel de levar o conhecimento e conduzir o feito didático-pedagógico em sala de aula e nos espaços educativos para que os estudantes construam bases sólidas de saberes necessários a boa formação para a profissão escolhida, prosseguimento nos estudos e humanidade. Assim, professor, sua contribuição para gestão do orçamento institucional não é só importante, ela é essencial. O investimento educacional é em sua maior parte para que sua atividade aconteça da melhor forma possível e seu objetivo seja alcançado. Isso porque seu êxito junto aos estudantes é também o êxito da instituição.



**Os servidores técnicos administrativos educacionais - TAEs** - São os TAEs que direta (lotados na diretoria de ensino) ou indiretamente (lotados na diretoria de administração) que cuidam para que seja dado o suporte tanto para os estudantes quanto para os professores no sentido de fazer com que aconteça da melhor maneira possível a experiência didático-pedagógica na sala de aula e nos espaços dedicados ao ensino-aprendizagem. Por essa razão, sua atuação TAEs neste ciclo de planejamento e execução orçamentária é imprescindível. Uma vez que, estando diretamente ligado ao pedagógico, conhecer das necessidades básicas para o favorecimento ao sucesso da prática educacional, isso porque lidando cotidianamente com estudantes e professores, tem a dimensão de seus anseios. E, estando na atividade puramente administrativa não só pode, como deve servir de ponte e suporte para que mais e mais pessoas conheçam, se apropriem e participem dos processos que envolvem orçamento e aquisições.



**Os Gestores** - Sem a gestão o conjunto de atividades e pessoas na instituição não formaria uma Unidade. Ou seja, um todo coeso unido num só propósito. É a gestão que, não só tem o papel de administrar no sentido técnico e operacional, mas tem o insubstituível papel de, enxergando o todo, "regem a orquestra". Sim, "regem a orquestra". Explico melhor. A função do maestro não é harmonizar os sons dos diferentes instrumentos tocados por diferentes músicos? A atividade de gestão é semelhante. Do contrário, seria cada um tocando seu "instrumento" ou exercendo seu trabalho sem harmonizá-lo com o de seus pares ou ao potencial e ritmo de seus estudantes, ou ainda, sem se ater às bases institucionais que devem ser observadas. Traduzindo, "um navio a deriva" com cada tripulante remando para seu lado num barco sem rumo. O gestor dá essa direção e equilibra as frentes de trabalho para um propósito comum, para as finalidades da instituição. Assim, para que o ciclo de planejamento e execução do orçamento aconteça e seja efetivo, faz-se necessário que a gestão além de unir e entusiasmar o esforço coletivo, viabilize a coordenação dos processos para que a sequência de ações seja executada e se consolide num movimento contínuo e cíclico.



GUIA DIGITAL INTERATIVO: Em busca de um Caminho para a comunicação efetiva dos processos



39

GUIA DIGITAL INTERATIVO: Em busca de um Caminho para a comunicação efetiva dos processos

40

Fonte: Guia Digital Interativo desenvolvido como Produto Educacional

Com essa perspectiva, os conteúdos factuais e atitudinais, propostos por Zabala (1998), foram na direção de inspirar nos usuários do Guia valores e atitudes de comprometimento ético, político e social. Compreende-se que a qualificação do investimento educacional é construção coletiva e, por isso, valorizar e agir no sentido de consolidar a gestão democrática e transparente no contexto escolar é tão importante.

Em termos de conteúdos procedimentais, ainda tomando como referência Zabala (1998), o tópico 3 aparece como principal vetor para as ações ordenadas com a finalidade de, a partir dos conceitos trabalhados, dirigir a atividade da comunidade escolar para o objetivo de criação de uma cultura cíclica de gestão coletiva do orçamento público e, com isso, qualificar o investimento educacional, melhorando o

espaço de ensino-aprendizagem, no sentido *Accountability*, que é o de dar resposta ao compromisso sócio-político assumido pela instituição.

Assim, para garantir o intento de servir como ponte para a comunicação efetiva dos processos orçamentários, este Guia busca em sua composição e identidade visual, buscou traduzir numa linguagem acessível ao maior número de segmentos da comunidade escolar, os conteúdos administrativos e operacionais da gestão de orçamento.

Para tanto, foi escolhida uma paleta de cores alinhada à identidade visual da Instituição (Figura 11). Foram usadas fontes e espaçamento em tamanho favorável a uma leitura fluida e o mais objetiva possível; além de, explorados o uso de textos ocultos, ícones de Saiba+ para conteúdo suplementar e links para aprofundamento de conceitos e conteúdo. Garantindo, com isto, um nível de interatividade. Ademais, as imagens escolhidas para ilustrar o Guia buscam remeter a um espaço onde se respeitam as diferenças, a importância dos diversos segmentos da comunidade escolar e a sincronia entre eles para o bem comum. Preocupou-se ainda, com as ilustrações transmitir a mensagem de que o feito de gestão escolar e da própria indicação do caminho construído na forma deste Guia, não se constitui como fruto do trabalho de um, mas, de um coletivo de pessoas.

Figura 11  
Público a que se destina o Guia



Fonte: Guia Digital Interativo desenvolvido como Produto Educacional

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Contextualizando o lócus do estudo: O Campus Taguatinga e seu EMI

#### 4.1.1 Características gerais e orçamentárias

Segundo dados do site do IFB - Campus Taguatinga, a Unidade foi criada em 2008 por meio da Lei 11.892. Atualmente o campus conta com a oferta de cursos voltados para as áreas de Vestuário, Eletromecânica, Informática e Licenciatura em Física, este último em fase de implantação. Para a finalidade deste estudo, será destacada a área de Eletromecânica, visto que é a área em que o Campus oferece o Ensino Médio Integrado.

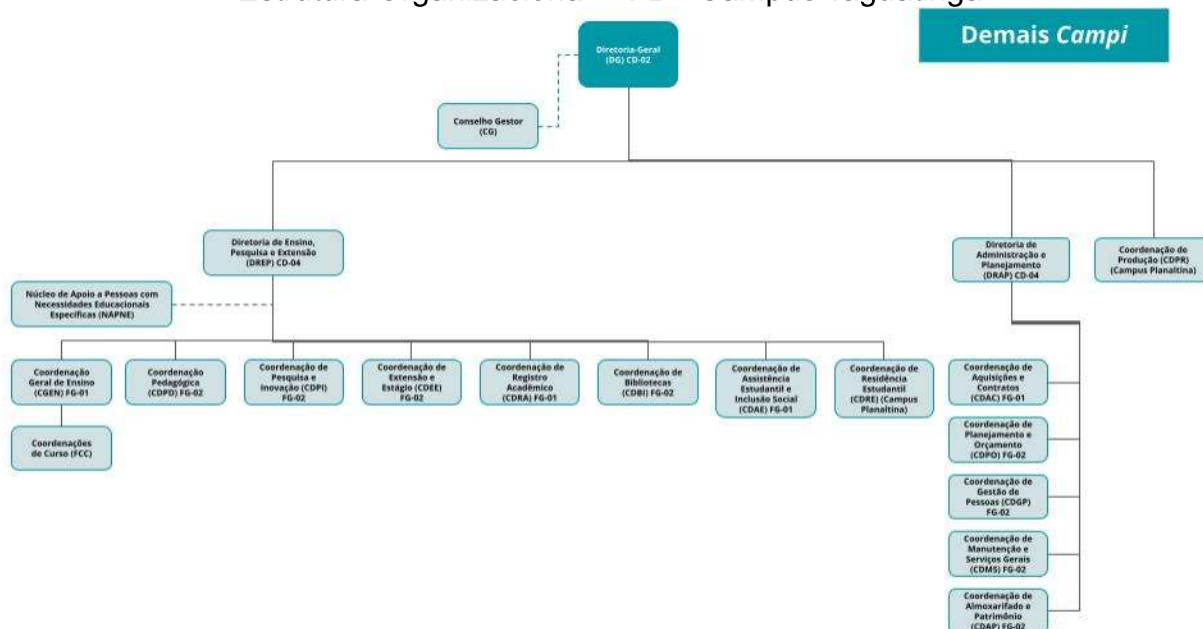
É no Projeto Político Pedagógico (PPP) do Campus que se destacam alguns dos princípios norteadores de suas ações, dentre eles: a igualdade de condições de acesso e permanência na escola; Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; **Gestão democrática**; Garantia de padrão de qualidade e vinculação entre educação escolar, o trabalho e as práticas sociais. É também no PPP da escola em que se encontra a missão de apontar para uma perspectiva de desenvolvimento integral do homem dentro de um processo historicamente construído, o que coloca a Unidade Campus Taguatinga, ao menos no seu sentido filosófico, alinhada aos propósitos argumentativos desta investigação de se colocar na direção da superação do dualismo histórico enfrentado pela EPT.

Outra constatação no documento é o entendimento de que a ação educativa precisa ser coletivamente construída. Se o que se busca com este estudo é favorecer o espaço de ensino-aprendizagem a partir da gestão democrática, transparente e estratégica na direção de maior compreensão, envolvimento e participação da comunidade local em seus processos de administração de recursos orçamentários, observou-se um alinhamento dentro da pesquisa junto ao entendimento exposto. Acredita-se que ao aproximar a comunidade escolar dos processos de planejamento e execução orçamentária, trabalhando para que haja protagonismo e autonomia responsável nessa prática, estar-se-á contribuindo pedagogicamente para a formação crítica e cidadã do coletivo. A constituição do Produto Educacional materializou esta aspiração.

A Figura 4 a seguir apresenta as características organizacionais do Campus

dando destaque para setores e números diretamente relacionados ao EMI por meio do organograma da unidade.

Figura 12  
Estrutura Organizacional - IFB - Campus Taguatinga

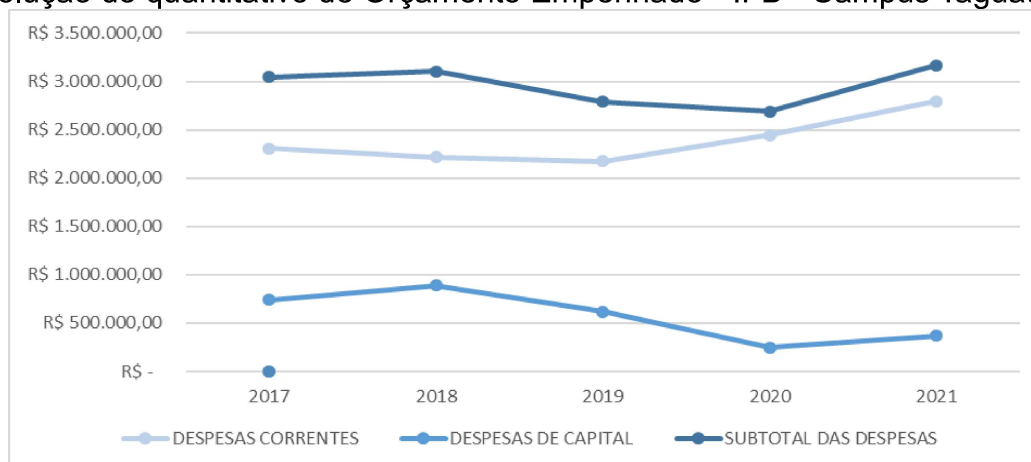


Fonte: PDI 2018-2013 - IFB. Disponível em: [http://diretorios.ifb.edu.br/diretorios/1724/arquivos/download/PDI\\_2019\\_2023\\_-\\_Revisado\\_P%C3%B3s\\_CS-Completo.pdf](http://diretorios.ifb.edu.br/diretorios/1724/arquivos/download/PDI_2019_2023_-_Revisado_P%C3%B3s_CS-Completo.pdf) Acesso em: 10/02/2022.

Como se percebe no organograma, a estrutura segrega a área administrativa da área de ensino, o que em si, não se coloca como problema desde que na prática essas áreas dialoguem para o alcance das finalidades institucionais.

O Gráfico 8 apresenta a evolução do Orçamento Empenhado do Campus Taguatinga nos últimos 5 anos. Observa-se que o montante teve sensível queda entre os anos de 2018 e 2020 o qual só apresentou leve curva ascendente no último ano em razão de complementação de recursos por meio de Emendas Parlamentares. Quase sempre em descompasso com o volume das despesas responsáveis pela manutenção das atividades da Unidade que sofrem as oscilações crescentes em função da inflação e maturidade das instalações, ano após ano, contraria o Princípio da Anualidade, refém dessa prática de complementação para cobrir suas despesas.

Gráfico 8  
Evolução do quantitativo de Orçamento Empenhado - IFB - Campus Taguatinga



Fonte: SIAFI de 2018 a 2021.

É possível perceber na fala dos gestores a preocupação com o fato de que, dado o orçamento limitado e a alta margem de despesas para manutenção e conservação das atividades, restar uma margem pequena de recurso para fomentar a participação maior da comunidade no processo. Pelo exposto na Tabela 6 fica claro a substancial parcela de orçamento referente aos recursos de Emenda Parlamentar. Esses recursos não deixam de ser importantes, contudo, não há uma previsibilidade deles como acontece com o recurso garantido pela LOA. E como já colocado, nos últimos anos, a margem orçamentária à disposição da unidade tem ficado à mercê de recursos discricionários como os de Emenda.

Tabela 6  
Distribuição de Crédito Orçamentário 2021 - Campus Taguatinga - IFB  
Distribuição Prevista

Ação orçamentária	Descrição	Valor Previsto
20RL Funcionamento	Loa	2.018.678,38
	Emenda	493.236,75
	Mediador	28.200,00
<b>Total</b>		<b>2.540.115,13</b>

Distribuição Realizada

Ação orçamentária	Grupo de despesa	Orçamento Previsto	Orçamento Real	Descentralizado Campus	%	Centralizado Reitoria	%
20RL Funcionamento	Custeio	2.471.849,88	2.271.848,57	2.074.293,68	91%	197.554,89	9%
	Investimento	68.265,25	264.392,25	264.392,25	100%	0,00	0%
<b>Total</b>		<b>2.540.115,13</b>	<b>2.536.240,82</b>	<b>2.338.685,93</b>	<b>92%</b>	<b>197.554,89</b>	<b>8%</b>

Fonte: Relatório Consolidado de Execução Financeira e Orçamentária - CTAG - 2021.

Cabe o sentido geral de administração resgatado por Paro (2012, p. 25) a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins

determinados. Uma ação segundo o autor, eminentemente humana. E ainda, segundo ele, à medida que a atividade a ser administrada vai se tornando mais complexa, vai se exigindo o esforço coletivo. Nessa direção e, tendo em vista a complexidade da ação didático-pedagógica educacional, urge conclamar a comunidade escolar para participar-lhes da problemática e, num movimento de promoção da co-gestão dos recursos, dividir a responsabilidade e o compromisso de pensar juntos o melhor direcionamento da margem estratégica de recurso que “sobra”. É o feito de colocar em prática coletiva de ação-reflexão-ação do cotidiano proposto por Freire (2021) quando diz que a prática educativa envolve esse movimento dinâmico e dialético entre o fazer e o pensar sobre o fazer.

É preciso romper a cultura conservadora e de perspectivas limitadas, a partir de uma gestão aberta e com visão pedagógica estratégica e assim, seguir na direção de práticas que priorizem o desenvolvimento do potencial humano, corroborando com Luck (2017).

#### **4.1.2 Características acadêmicas**

Como mostra os Gráficos 09 e 10 o Campus Taguatinga, acompanhando o cenário do IFB tem na sua composição de matrículas, parcela considerável de estudantes cursando o nível técnico, em suas mais diversas modalidades. Isso se mostra coerente com o fato de que a legislação de criação dos Institutos impele a reserva de 50 % das vagas para os cursos de nível médio, Apontando para a finalidade de se constituir em primeiro plano com Rede de Formação Técnico Profissionalizante mas, que se coloca como ponte para o rompimento da dualidade - Ensino Prático para o operário e Propedêutico para a Elite - quando promove a verticalização do Ensino consolidada nos itinerários formativos garantidos pelas vagas de Ensino Superior.

Gráfico 09  
Matrículas por tipo de Curso - IFB

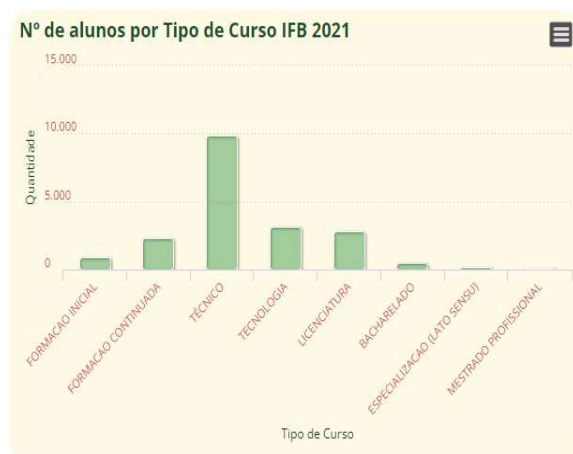


Gráfico 10  
Matrículas por tipo de Curso  
IFB/CTAG



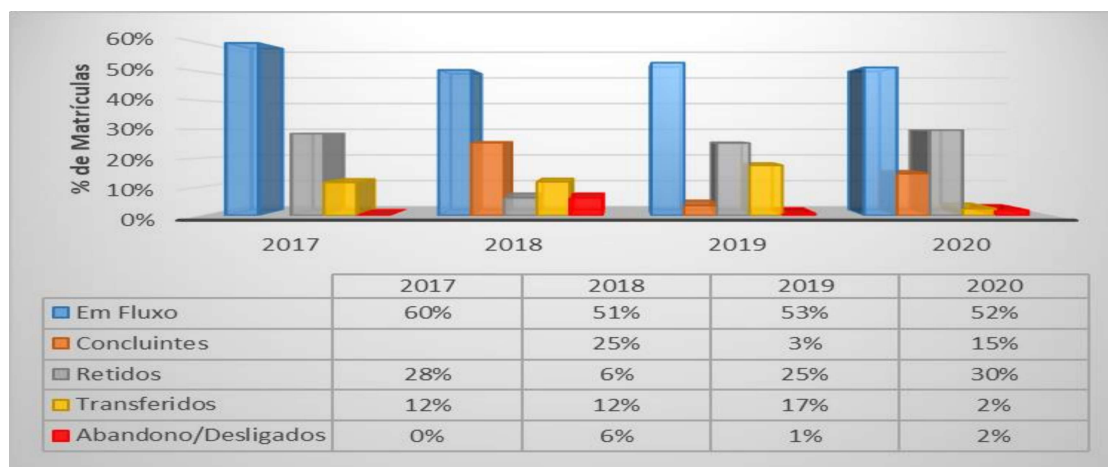
Fonte: IFB em Números. Disponível em: <<http://ifbemnumeros.ifb.edu.br/>> Acesso em: 27/01/2022.

É sabido, portanto, que a Instituição deve ter como centro a formação técnica, considerando seus avanços para a Escola Única proposta por Gramsci (1982). E, este estudo se coloca a serviço de pensar a gestão para esse ambiente de ensino-aprendizagem.

Ao propor a construção de uma cultura cíclica de pensar o direcionamento dos recursos orçamentários a partir de uma visão estratégica para o alcance das finalidades institucionais, partindo de um diagnóstico, o Produto Educacional aponta para a necessidade de estudo pela compreensão da identidade da escola para assim, fomentar potencialidades e dirimir fragilidades.

Entre os cursos técnicos que despontam em número de vagas de nível técnico nos gráficos anteriores, está o Curso Técnico em Eletromecânica oferecido na modalidade de Ensino Médio Integrado. O Gráfico 11 apresenta dados dessa categoria de Ensino no Campus Taguatinga em 2021.

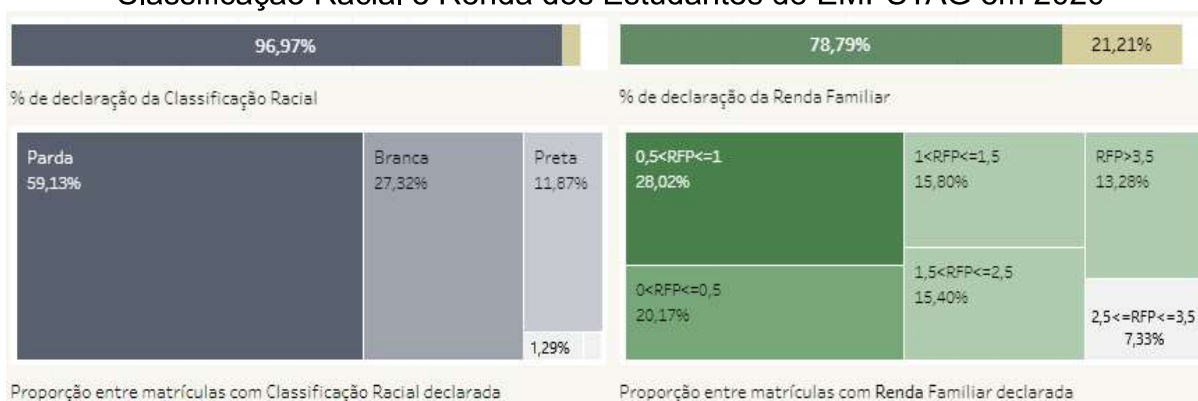
Gráfico 11  
Nº e Situação de Matrículas no EMI - Eletromecânica - 2017 a 2020



Fonte: PNP 2018-2021.

Os dados na PNP também apontam para turmas com público diverso predominantemente pardo e com renda familiar per capita entre 0 e 1,5 salários mínimos, como mostra o Gráfico 12.

Gráfico 12  
Classificação Racial e Renda dos Estudantes do EMI-CTAG em 2020

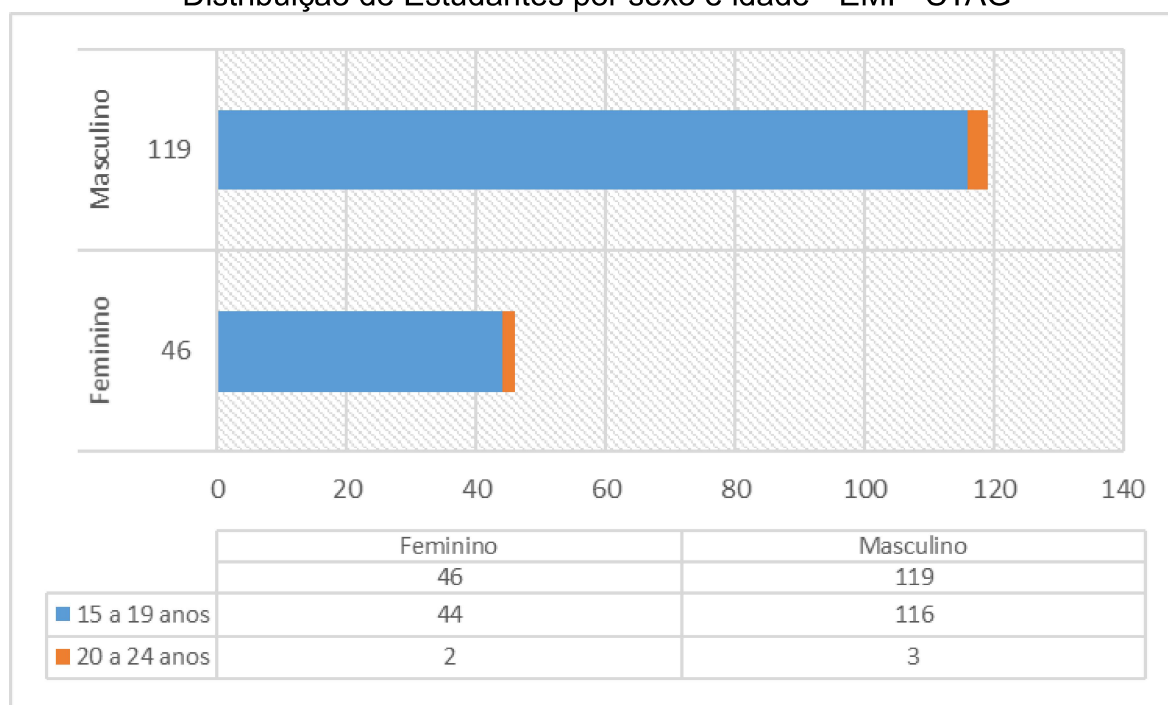


Obs.: No Gráfico de classificação Racial 1,29% representam os que se autodeclararam amarelos, restando 0,39% de indígenas.

Fonte: Disponível em: <<http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2021.html>> Acesso em: 27/01/2022.

Além disso, o curso conta com um número expressivo de estudantes do sexo masculino, sendo que isso se viu refletido na amostra de estudantes participantes da pesquisa, com um total de cinco dos seis estudantes selecionados. Tal resultado pode ser visualizado no Gráfico 13.

Gráfico 13  
Distribuição de Estudantes por sexo e idade - EMI - CTAG



Fonte: PNP - 2021/2020

Deste universo, destaca-se que a sua maioria são estudantes oriundos de Escolas Públicas da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal e que chegam ao IFB com uma realidade de Ensino Médio que por si só se apresenta como desafio uma vez que é uma etapa distinta do Ensino Fundamental, mas, que na Instituição ganha um destaque importante por ser em tempo integral com uma gama maior de componentes curriculares e carga horária que se divide entre básicas e da educação profissional.

A dificuldade de lidar com essa situação e a potencialização de seus efeitos no período de Pandemia resultou em um resultado de eficiência acadêmica - Gráfico 14, medido e apresentado pela PNP que são, no mínimo, preocupantes. Destaque aqui para o fato de que o cálculo que mede esse índice é feito levando em consideração somente dados de ingresso, permanência e encerramento do curso dentro do prazo esperado para tal, ou seja, sem retenção no ciclo. Contudo, ainda que seja um dado limitado, é hoje, o dado parametrizado para dar transparência aos feitos das Instituições Federais de Ensino à sociedade pelos Órgãos de Controle.

Gráfico 14  
Resultado de Eficiência Acadêmica - EMI - CTAG - 2020



Fonte: Disponível em: <<http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2021.html>> Acesso em: 28/01/2022.

Refletir sobre até que ponto esse dado serve de fato como parâmetro para medir o feito da Instituição e ampliar seu espectro para variáveis relevantes ao contexto da Unidade faz parte de uma cultura organizacional de estudo e leitura coletiva da realidade presente para avançar para o feito autônomo e maduro de criar parâmetros para medir seu próprio esforço apontando para a efetividade de suas realizações e a evolução das mesmas, sem, contudo, deixar de mirar no ordenamento regulatório.

## 4.2 Investigação prévia

Como forma de apresentar aos participantes a temática a ser abordada na pesquisa, bem como colher as primeiras impressões dos mesmos acerca da problemática para a qual a investigação pretende alcançar com a colaboração de todos, um questionário semi-estruturado foi disponibilizado em plataforma eletrônica e aplicado para a consulta preliminar. O objetivo foi o de que essa coleta de informações direcionasse os encontros virtuais para a elaboração coletiva de um instrumento/produto educacional.

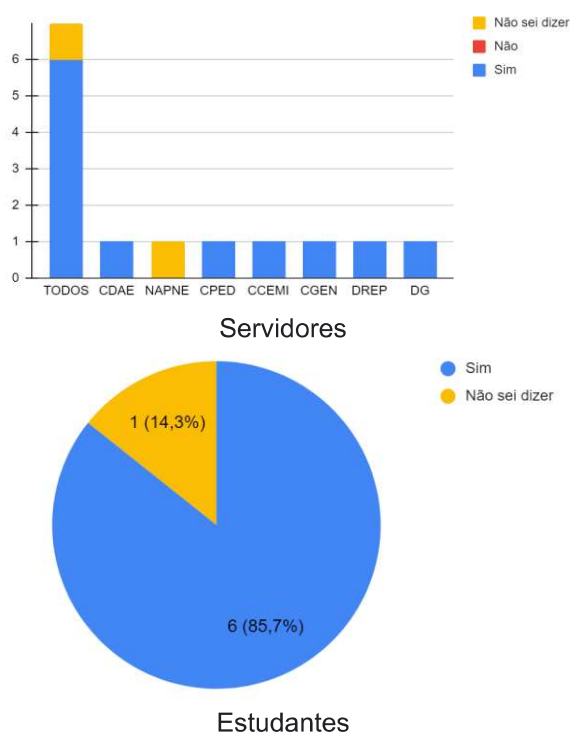
Um dos primeiros interesses da consulta foi sondar o perfil dos estudantes na tentativa de identificar, ainda que brevemente, quem são esses sujeitos do EMI - CTAG para os quais se busca melhorar o ambiente educacional. Em linhas gerais, os resultados mostraram que esses estudantes, em sua maioria, são oriundos de escola

pública, ingressaram no curso não por interesse na área, mas, pela qualidade do ensino oferecido nas instituições federais. Dentre as razões que apresentaram para esta surpresa estão: 1. A importância que a instituição dá para os estudantes, além da competência dos servidores; 2. A quantidade de componentes curriculares e a complexidade do curso.

Os resultados do questionário indicaram que uma das etapas mais desafiadoras no curso é o 1º ano, quando os estudantes advindos das escolas regulares se deparam com a realidade do Curso Técnico Integrado. Todos os participantes ligados diretamente a pesquisa foram questionados sobre a existência de uma etapa no EMI em que os resultados de permanência e êxito são mais críticos. O Gráfico 15 apresenta os resultados.

Gráfico 15

Existe uma etapa do EMI onde os resultados são mais críticos?



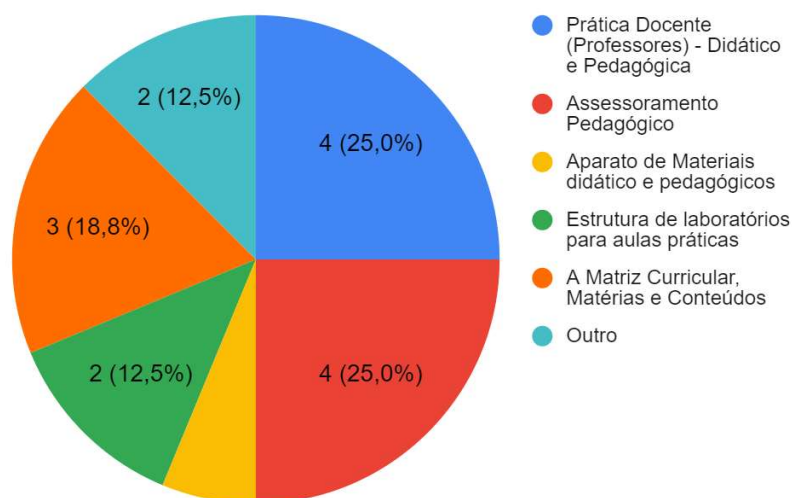
Fonte: Autora, 2021.

Ainda perseguindo o objetivo de compreender melhor as dificuldades enfrentadas no ambiente do EMI, foi questionado às coordenações e gestão sobre a que atribuíram as possíveis causas para essa realidade mais crítica nessa etapa, 66% atribuiu ao fato de que os estudantes chegam despreparados para o ensino médio.

Os outros 34% destacaram dificuldades no que diz respeito aos processos didático-pedagógicos. De modo subjetivo, foram citadas como possíveis causas: 1.o desconhecimento do curso seria um dos fatores que leva a falta de motivação; 2. muitos não querem de fato o curso em Eletromecânica, destacando que o levantamento anterior do perfil dos estudantes mostra que a maioria ingressa pela qualidade do ensino na Instituição e não pelo curso em si); 3. A quantidade de disciplinas e o tempo exíguo para o convívio fora do ambiente escolar; além de fatores como distância da unidade escolar, ambiente para estudo em casa e situação econômica e cultural das famílias.

Questionados sobre que aspecto do curso poderia ser melhorado para favorecer os resultados de acesso, em respeito à permanência e êxito dos estudantes, como mostra o Gráfico 18 a seguir, o resultado obtido foi bem diverso.

Gráfico 16  
Aspectos do Curso EMI - CTAG que poderiam ser melhorados



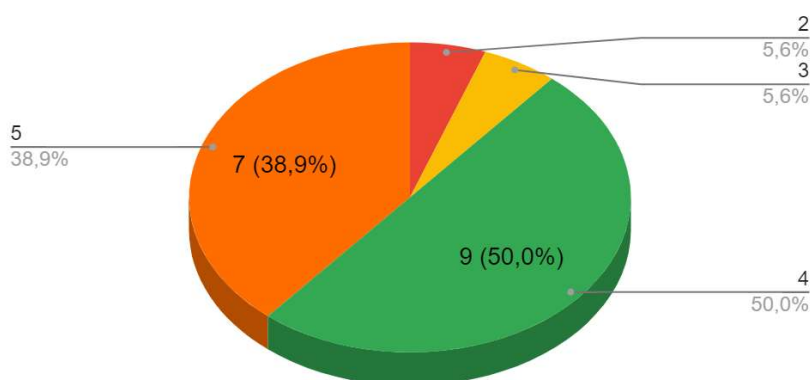
Fonte: Autora, 2021.

Ao serem questionados se investir no orçamento, de modo estratégico, em cada aspecto apontado como caminho para a melhoria dos resultados do EMI no tópico anterior (Gráfico 16) seria importante, cerca de 71,4% dos respondentes responderam que “SIM”; 21,4% responderam “EM PARTE” e apenas 1 (um) disse “NÃO”.

Traçado esse perfil dos participantes, restou avaliar quais eram as impressões dos participantes em relação a Gestão de Orçamento e o contexto colocado, colocando em pauta ainda os princípios democráticos, de transparência e estratégicos. Questionados se a gestão democrática, transparente e estratégica dos recursos orçamentários da unidade educacional contribui para um ambiente de ensino-aprendizagem mais coerente e efetivo, todos responderam que SIM.

Já em relação ao grau de relevância dessa gestão para a melhoria dos processos e êxito para as finalidades institucionais, numa escala de 1 a 5, as respostas não foram unânimes, mas, estiveram em sua maioria entre 4 e 5, como mostra o Gráfico 17.

Gráfico 17  
Grau de Relevância da Gestão democrática, transparente e estratégica para a Melhoria dos processos e alcance das finalidades institucionais



Fonte: Autora,2021.

Sobre a relevância do recurso orçamentário para o bom desempenho das atividades didático-pedagógicas do Campus, numa escala também de 0 a 5, todas as respostas estiveram entre 4 e 5, ou seja, considerado relevante ou muito relevante. Um dos respondentes ainda fez a seguinte ponderação em relação à questão: “Os recursos orçamentários além de garantir a funcionamento do campus, ainda pode fomentar e financiar a formação de grupos de ensino e pesquisa, equipes de competição para olimpíadas do conhecimento, contratação de serviço especializado para atender demandas pedagógicas específicas dos alunos, etc”. Esse comentário traduz a afirmação bem presente nos diálogos a respeito da importância dos recursos orçamentários para a manutenção das atividades no Campus e investimento em materiais e laboratórios didáticos que possam servir de apoio para uma formação

profissional, científica e tecnológica. Além, do fomento à pesquisa e extensão, qualificação das equipes de trabalho com formação continuada, dentre outros. Durante os momentos dialogados e mesmo na sondagem prévia, uma maioria, deixaram claro que existem outras questões que comprometem o bom desempenho das atividades, refletido em seus resultados, alguns desses fatores, inclusive foram apontados neste e em outros tópicos. Contudo, é unânime a opinião de que fatores orçamentários são relevantes. Portanto, é também relevante, a reflexão e ação coletiva sobre sua gestão.

Ao encontro do objetivo de conhecer o atual cenário de gestão de orçamento na unidade Campus Taguatinga, foi questionado: 1 Você conhece o fluxo/processo que acontece no Campus até que o recurso orçamentário se converta em recurso didático-pedagógico? 2. O conhecimento de fluxo por parte do coletivo da Unidade para que haja participação de todos no processo é relevante? 3. Em que grau, esse fluxo pode melhorar? Obteve-se retorno importante: 70% desconhece o fluxo e outros 25% só conhece em parte; 75% dos respondentes julgam que o grau de relevância para o conhecimento dos fluxos por parte do coletivo estão entre 4 e 5; e, por fim, dentre os participantes 75% julga que o fluxo pode melhorar em grau 4.

Quando questionados sobre o que faria com que o fluxo orçamentário fosse mais efetivo, 75% destacou o planejamento estratégico das aquisições e o direcionamento escalonado de prioridade para áreas que demandam mais atenção.

Desta sondagem prévia restou constatado que, na unidade existe um ambiente educacional do EMI em Eletromecânica merecendo atenção, principalmente na etapa inicial e ainda que os fatores diretamente ligados a recurso orçamentário não tenham se mostrado condição tão expressiva para a melhoria dos resultados neste contexto, existe a concordância de que a gestão de orçamento é relevante para este propósito e torna-se ainda mais relevante, tratando-se de gestão alinhada a princípios democráticos, de transparência e estratégicos.

A partir destes resultados obtidos iniciou-se o delineamento de um Produto Educacional que desse maior transparência ao fluxo da gestão de orçamento, de modo a tornar a comunicação dos processos mais efetiva e aproximar a comunidade escolar dessa ação, tornando-a mais participativa.

### **4.3 Encontro Virtual Dialogado - Compreendendo o contexto e apresentando um caminho**

A partir das impressões coletadas e apresentadas no tópico anterior, foi possível refletir sobre quais seriam os pontos mais importantes para a aproximação com a cotidianidade dos participantes da pesquisa bem como compreender melhor a gestão de orçamento no Campus e de que maneira ela toca os espaços de ensino-aprendizagem do EMI.

Ao todo foram 15 encontros virtuais dialogados com tempo médio de 90 minutos cada. Após a transcrição desses momentos, leitura flutuante e exploratória, foi possível extrair 3 categorias básicas presentes nos diálogos sendo estas:

1. Gestão de Orçamento;
2. Ensino Médio Integrado; e
3. Comunicação efetiva.

Os resultados obtidos por meio da análise das categorias levam à reflexão do quão necessário é que consolide melhor o entendimento do que é um espaço efetivamente democrático. Um caminho do meio entre o imaginário simplista de quem entende que é todo mundo exigindo atenção e exigindo espaço para decisão sem critério o tempo todo ou ações que se limitem às atividades colegiadas é reuniões gerais 1 ou 2 vezes ao ano. Nesse sentido, concorda-se com ARAÚJO (2012) de que é preciso que se valorize “um modo de vida democrático” e que, para isso é importante dar visibilidades aos sujeitos tanto no exercício da dialogicidade como na prática de reflexão sobre as problemáticas que comprometem o alcance dos objetivos institucionais.

Sobre a cotidianidade dos processos no Campus é possível inferir que para os participantes a gestão é democrática e apresentam como argumento a existência dos colegiados, comissões e instâncias de representação como é o caso dos Grêmios e Representantes de sala.

Os discursos levam à reflexão do quão necessário é, que se consolide melhor o entendimento do que é um espaço efetivamente democrático. Um caminho do meio entre o imaginário simplista de quem entende que é todo mundo exigindo atenção e exigindo espaço para decisão sem critério o tempo todo ou ações que se limitem às atividades colegiadas é reuniões gerais 1 ou 2 vezes ao ano.

Do mesmo modo que em relação ao espaço democrático, quando abordados

os aspectos de transparência na gestão de orçamento, apresentaram-se como relevantes as expressões diversas expressões, tais como *“é bem transparente as coisas que acontecem e nós recebemos via email,”* ; *“de um modo geral é colocado numa reunião geral”* *“aquelas planilhas são compartilhadas para coordenações de curso e demais coordenações”*; *“Então a gente tem uma noção do da distribuição do orçamento”* .

Percebe-se que, ainda que tenha havido avanços já que a uma concordância de que a comunidade escolar recebe as informações pela via dos correios eletrônicos ou, novamente, nas reuniões gerais, faltam evidências de que no cotidiano haja uma comunicação mais efetiva dos processos.

É necessário perceber que dar transparência é condição relevante para a constituição de um espaço democrático de fato, não à toa que o autor supracitado indica que é a partir da socialização e compartilhamento das informações que se cria um ambiente de confiança onde os propósitos são claros (ARAÚJO, 2012).

Em relação à gestão estratégica do recurso, o que os participantes da pesquisa entendem que seja definir prioridades, sem julgar o que seja importante porque o que pode ser importante para uns pode não ser prioridades para outros. Por isso, a necessidade de observar o ponto de vista estratégico apontado no PDI da Instituição e de alinhar essas diretrizes às necessidades contextuais da Unidade abrindo o diálogo com a comunidade escolar.

É preciso ressaltar aqui o que PARO (2012) chama de esforço humano coletivo, partindo do pressuposto de que, para situações complexas, faz-se necessária a reflexão coletiva. Sendo assim, o feito estratégico de gerir o orçamento institucional só é possível se partilhado.

Em se tratando do contexto do EMI a coleta dos dados evidenciou pontos sensíveis entre os estudantes o sentimento de estarem sozinhos no processo, como exemplificado pelas falas: *“É como se a gente se sentisse "largado", né? Agora, cada um por si”, “Cê tem que aprender a se virar. Tem que aprender a estudar sozinho, ali, também”*. Sentem que estão indo mal, mas, que a razão não pode ser só deles *“É, o meu resultado em si ali, ele é ruim nas provas, nas avaliações. Mas tipo, não creio que seria só por minha causa, sabe? ”*

E a Pandemia trouxe novos agravantes, *“no primeiro ano tinha mais essas práticas, no segundo, acabou que ficou mais com uma apresentação mesmo, por conta da Pandemia”, “Na prática a gente, no geral, assim, a turma tinha um*

*aprendizado melhor. Querendo ou não. Cê num conseguia, tipo, olhar na cara do professor e mentir. Hoje, o aluno escreve qualquer coisa lá e pronto. Tá feito”.*

Nestes dois últimos parágrafos, fica explicitada a necessidade de que se abra o diálogo com os alunos para compreender melhor como se sentem e traduzir isso em ações e, porque não, ações que possam ser financiáveis.

Entre os servidores, de modo geral, uma preocupação ficou latente, a questão de a Unidade Escolar se aceitar e se consolidar como Instituição que tem como prioridade o Ensino de Formação em nível médio técnico profissionalizante. Vê-se pelos seguintes comentários: *“eu acho que essa questão da identidade do campus é muito séria”, “A gente ainda não tem uma identidade e a gente acaba se perdendo”, “Falta de identificação e até medo do médio”, “Então, eu acho que a gente tinha como instituição como um todo, a gente tinha que eh a gente tinha que ter um pensamento, né? Tentar atrair as pessoas que realmente querem ser técnicas, entendeu?”.*

E é nas falas dos próprios participantes que se encontram alguns dos caminhos para a melhoria desse ambiente de ensino-aprendizagem do EMI sob o aspecto identitário, quando dizem que é necessário que se tenha claro a atenção que o Ensino Técnico precisa. Fomentar a reflexão coletiva a esse respeito e fomentar iniciativas que reforcem esse propósito de identificação, parece crucial. E pode ser que o fomento necessite de crédito.

Ante a tudo isso, os diálogos lançaram luz sobre a necessidade essencial de que se crie um ambiente genuinamente democrático, transparente, estratégico e participativo no cotidiano escolar. Sobre a necessidade de que haja comunicação efetiva entre os diversos segmentos da comunidade escolar e, principalmente, que setores administrativo e pedagógico se aproximem.

Para que se incentive a co-gestão dos processos e se crie uma realidade de integração, cooperação e se desperte o sentimento de pertencimento na comunidade escolar é preciso antes melhorar os meios de fazer chegar nos diversos segmentos da comunidade, a mensagem que se quer levar. Neste sentido, é preciso o exercício da escuta. Lançando mão dos dizeres de Freire (2021), a gestão que escuta, aprende a difícil lição de transformar seu discurso, às vezes necessárias ao coletivo, em uma fala com ele.

O ato de comunicar com efetividade passa também pelo feito de sensibilizar, usando as palavras de um participante: *“Sensibilizar, essa é a grande palavra. Sensibilizar todos desde a gestão até a comunidade em geral. Eu acho que todo*

*... mundo tem que participar desse processo, né? Eu acho que é uma coisa de conscientização mesmo, né? Conscientização e sensibilização. Esse é o nosso grande desafio.”*

Conforme observado, todos os participantes concordaram que a gestão democrática, transparente e estratégica contribui para um ambiente de ensino-aprendizagem mais coerente e efetivo. E que, 16 dos 18 participantes, atribuem grau 4 ou 5 (relevante ou muito relevante) em relação a função da gestão orçamentária estratégica, como favorecedora dos processos de planejamento e alocação de recursos para o êxito das finalidades educacionais.

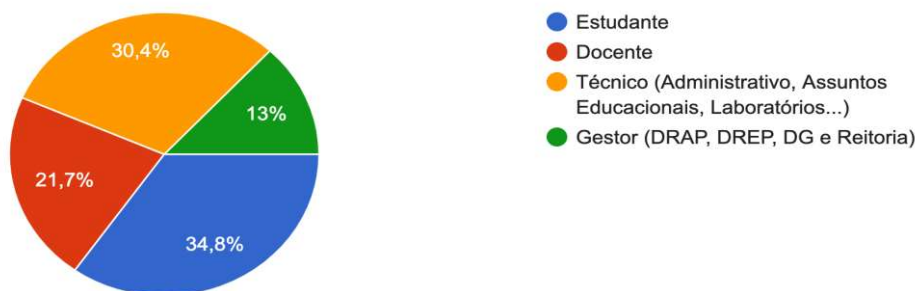
E é a partir dessas premissas que o Produto Educacional foi produzido, sendo este, um Guia Digital Interativo intitulado como “Um caminho para a comunicabilidade e democratização dos processos de Gestão de Orçamento”.

#### 4.4 A avaliação do Produto pela Comunidade Escolar

Um formulário eletrônico (Apêndice B4) foi encaminhado via e-mail a cerca de 150 pessoas da comunidade escolar, que direta ou indiretamente, estão ligados ao EMI - Campus Taguatinga, sendo eles: Estudantes, Professores, Coordenadores, Coordenação de Assistência Estudantil, Coordenação de Aquisição e Compras, Coordenação de Planejamento e Orçamento; e, Gestores. Dessas 150 pessoas, 23 responderam ao formulário, sendo a amostra composta de 34,8% de estudantes; 30,4% de TAEs; 21,7% de docentes; e 13% de Gestores, conforme presente no Gráfico 18.

Gráfico 18  
Percentual de Participação em Avaliação por categoria

Indique o seu vínculo com o IFB - Campus Taguatinga  
23 respostas



Fonte: Autora, 2021.

Tendo, portanto, como parâmetro de avaliação a abordagem avaliativa a partir dos eixos conceitual, pedagógico e comunicacional, o formulário foi dividido em cinco blocos, a saber:

- Bloco 1 - Aspectos Conceituais (Tabela 6);
- Bloco 2 - Aspectos Pedagógicos (Tabela 7);
- Bloco 3 - Aspectos Comunicacionais (Tabela 8);
- Bloco 4 - Criticidade (Tabela 9);
- Bloco 5 - Conclusões (Tabela 10).

Conforme mostra a Tabela 7 em média 87%, ou 20 entre os 23, dos avaliadores consideraram o Guia em seus aspectos conceituais, bom ou ótimo. Isso não significa que não foram apresentadas críticas pertinentes ou pontos a melhorar. Dentre esses pontos, e considerado como relevante, está o questionamento em relação a amplitude do público a que se destina, indicando que, talvez, para alguns segmentos (alunos do EMI e até mesmo servidores do pedagógico) existam barreiras para o entendimento do assunto.

Tabela 7  
Avaliação do Produto Educacional - BLOCO 1

Aspectos Conceituais					
Item	1	2	3	4	5
O conteúdo apresentado no Guia está alinhado à temática da Pesquisa que é a de a partir de uma Gestão de Orçamento democrática, transparente e estratégica, qualificar o investimento educacional.			1	4	18
O conteúdo apresentado no tópico de Gestão é claro e coerente no intuito de favorecer a reflexão sobre a importância de que a Gestão de Orçamento seja: democrática, participativa, transparente e estratégica.			1	7	15
O tópico 2 do Guia, que trata especificamente da Gestão de Recursos Orçamentários, traz informações que auxiliam na compreensão do fluxo de gestão do processo e execução orçamentária e esclarece as etapas importantes desse processo ao público a que se destina: Gestores, Equipe Técnica, Professores e Estudantes.		1	3	5	14
No item "Vamos Colocar em Prática esse Caminho" o conteúdo propõe a criação de uma cultura cíclica estratégica para a gestão do orçamento.			3	9	12
Os conteúdos que estão presentes nos ícones de "Saiba +", termos destacados com conceitos suspensos, links que levam para conteúdos complementares e legislação pertinente aos conteúdos tratados são relevantes para o objetivo do Produto Educacional.		1	1	4	17
Os conteúdos trazidos no "Guia Digital Interativo" se mostram como caminhos para incentivar a qualificação do investimento educacional.		1	3	5	14
O conteúdo está adequado para a comunidade escolar.	1	3	2	9	8
Média	1	1	2	6	14

Fonte: Autora, 2021.

Neste caso, existe a compreensão de que o Guia também possa ser um instrumento de disseminação desse assunto para que a comunidade escolar possa se apropriar deles ao longo do tempo. E, ainda que haja de início certo estranhamento, com a adoção de mecanismos de divulgação, diálogo, discussão e reflexão coletiva sobre aspectos conceituais e aspectos práticos do Guia no cotidiano da Unidade, com o tempo esse assunto não será mais estranho ao coletivo. Para tal, a depender do público, pode ser chamada a atenção para os infográficos ou mesmo os links de conteúdo suplementar, que podem inclusive ser ampliados. Como colocado tópico de desenvolvimento do Produto, ele também foi desenvolvido para ser instrumento de formação cidadã.

Críticas positivas também foram apresentadas, uma delas e que resume o propósito do Guia para o Aspecto avaliado é *“Pensar na cultura cíclica estratégica de planejamento prévio é chamar os atores envolvidos para mapear as escolhas adequadas e assim direcionar o cumprimento dos recursos, sem deixar de mensurar o levantamento de dados, o planejamento, a execução, monitoramento e a avaliação. É importante frisar que todo planejamento deve ser flexível e passível de ajustes e não menos importante a última fase que é à avaliação”*.

Esse comentário reafirma a importância de se criar essa cultura de planejamento cíclico na Unidade e a compreensão de que trata-se de uma ação que fortalece a autonomia coletiva sem, contudo, abdicar do compromisso institucional.

Tabela 8  
Avaliação do Produto Educacional - BLOCO 2

Aspectos Pedagógicos					
Item	1	2	3	4	5
Um Guia é uma boa proposta para o objetivo a que se propôs, que é o de esclarecer fluxos e processo de gestão orçamentária e servir de incentivo para que o coletivo participe.			1	8	14
O público alvo consegue compreender os assuntos abordados mesmo sem ter conhecimentos prévios sobre o assunto.		3	3	9	8
Este Produto Educacional (Guia) pode servir como instrumento pedagógico para integração da comunidade escolar.		1	4	3	15
O Guia estimula a curiosidade e a participação do coletivo nas atividades de gestão do orçamento.			1	7	15
A ordem e distribuição dos tópicos ao longo do Guia favorece o alcance de seu objetivo: sensibilizar a comunidade escolar para a participação, melhorar a compreensão dos fluxos de planejamento e gestão de orçamento e qualificar com isso, o investimento educacional.			3	9	11
Da forma como as ideias foram organizadas no Guia é possível vislumbrar o seu uso em outros contextos no IFB além do Ensino Médio Integrado da Unidade Campus Taguatinga.			2	9	12
Média		2	2	7	12
Percentual (%)		8,7	8,7	30,4	52,2

Fonte: Autora, 2021.

Em relação ao Bloco 2 - Aspectos Pedagógicos, a Tabela 8 aponta para o percentual de 82,6%, em média 19 dos 23 respondentes, avaliando o Guia como bom ou ótimo. Nessa direção, destacam-se os seguintes comentários: *“O Guia é um instrumental para além da questão pedagógica, ele é a base para nortear a comunidade acadêmica nos processos decisórios, quanto a aplicabilidade de recursos financeiros”* e ainda, *“A temática “orçamento público” requer certa compreensão de conceitos e de parâmetros legais, de conhecimento especializado. O guia, nesse sentido, conseguiu, no meu entender, auxiliar o público-alvo nesse aspecto, indicando de modo simples e objetivo os caminhos a serem percorridos pela comunidade escolar para contribuir com esse processo”*. A partir dos comentários e da avaliação dos tópicos neste Bloco, percebe-se que, em linhas gerais, o Guia entregou aos seus avaliadores a mensagem de que pensar pedagogicamente também passa pela reflexão e participação coletiva nos processos de gestão do investimento educacional.

Em detrimento disso, os pontos apontados para revisão ou melhoria ficam por conta mais uma vez da indicação de que deveria ser limitado o público a que se destina, vide um comentário nesse sentido: *“O público-alvo envolve os estudantes, a*

comunidade externa. Não tenho certeza se sem conhecimento prévio esses segmentos conseguem alcançar a proposta. Considero um produto eficiente para servidores”.

Nessa direção, foi também na avaliação deste bloco que, restou constatado o propósito deste instrumento ser ponte para uma uma dimensão maior de trabalho de formação cidadã no contexto do EMI- Campus Taguatinga, demais cursos e a instituição como um todo. Essa constatação é reflexo das seguintes afirmações: “Esse Guia é um norteador dos objetivos que se almejam alcançar em vários sentidos. Ele não só é essencial para o CTAG, mas é digno de ser compartilhado com todos os Campus do IFB dada a sua relevância, afinal o recurso financeiro não é tudo na administração pública, porém essencial, para o fator humano e no cumprimento do Produto Educacional, como é o nosso caso”; “É um primeiro passo para essa integração. Acredito ser importante a realização de oficinas sobre o tema (por exemplo, no início do ano nos encontros pedagógicos), o que possibilitará um melhor planejamento, especialmente dos docentes”; “Sobretudo se desdobrando em micro-curso, com o aproveitamento dos infográficos e demais recursos visuais utilizados” e ainda, “Sim, mas a classe docente que está diretamente envolvida e em contato mais direto e diário com os alunos poderia envolvê-los nessa discussão”.

Pelo exposto na Tabela 9, o Bloco 3 - Aspectos Comunicacionais, recebeu ponderação de bom ou ótimo para 82,6% dos respondentes.

Tabela 9  
Avaliação do Produto Educacional - BLOCO 3

Aspectos Comunicacionais					
Item	1	2	3	4	5
A escolha por um documento na forma de um "Guia" favoreceu o objetivo de comunicar a informação de gestão de orçamento.	1		2	8	12
As informações são claras e objetivas.		1	2	6	14
O padrão de cores, ilustrações e design gráfico do Guia são favoráveis a sua finalidade.			3	4	16
O Guia em sua totalidade é esteticamente atraente.		1	1	5	16
Tanto o conteúdo do Guia quanto seu conteúdo e conjunto de imagens favorece o respeito à pluralidade de gênero, raça ou idade.		2	2	8	11
A linguagem e os termos utilizados no Guia são compreensíveis para seu público alvo.		2	5	5	11
Média	1	1	2	6	13
Percentual (%)	4,3	4,3	8,6	26,0	56,8

Fonte: Autora, 2021.

Em geral, o público que avaliou considerou que o Guia cumpre seu papel e as finalidades propostas, com mensagens claras, objetivas e sucintas. *“Com pouquíssimas gorduras para serem queimadas”,* nas palavras de um avaliador. Os pontos de melhoria apontados passam pela ampliação de links de interatividade com conteúdo suplementar que melhore as chances de alcance do entendimento do público alvo, que novamente foi apontado como muito amplo.

O Bloco 4 que se refere a requisitos de criticidade também foi bem avaliado pela comunidade como mostra a Tabela 10.

Destacam-se, dentre outros comentários, neste Bloco: *“Quando suscita o debate sobre gestão orçamentária, promove o debate político sobre qual educação, qual modelo escolar e para quem nós temos. Esse conjunto de indagações permite avançar para debater qual modelo educacional e para qual público, nós queremos e defendemos e “O Guia é totalmente relevante no sentido social e político. Ele mostra a força que o cidadão tem na sua participação nos processos democráticos entre outros temas relevantes e de total interesse social/público”.* Esses comentários dão relevo ao fato de que este Guia tem, entre suas pretensões, alcance político no ato de educar.

Tabela 10  
Avaliação do Produto Educacional - BLOCO 4

Criticidade					
Item	1	2	3	4	5
O Guia esclarece e promove a gestão orçamentária levando em consideração princípios democráticos e de transparência.		1	2	3	17
O Guia leva seu público alvo a refletir sobre a importância de sua participação na gestão educacional.			4	6	13
O Guia aborda questões relevantes no sentido social e político.			1	11	11
Sabendo que o IFB - Campus Taguatinga é uma instituição pública educacional e, portanto, carrega em si uma função social, o Guia deixa claro que a Gestão Estratégica do Orçamento proposta é uma gestão que deve, antes de tudo, considerar essa função social inerente ao contexto em que está sendo aplicada.			4	7	12
A partir do Guia é possível vislumbrar a possibilidade da criação de uma cultura cíclica de planejamento e gestão orçamentária mais participativa.		2	3	5	13
O Guia contribui para a percepção de que para qualificar o investimento educacional é preciso aproximar a comunidade escolar dos processos de planejamento da gestão do orçamento.			3	5	15
Média		1	3	6	13
Percentual (%)		4,3	13,5	26,0	56,5

Fonte: Autora,2021.

Cada um dos comentários, faz crer que as primeiras impressões em relação a funcionalidade do Guia sugerem o alcance de um dos seus principais objetivos a que ele se propõe, que é o de servir de veículo de formação cidadã. Com a perspectiva de que ao aproximar as áreas administrativas e pedagógicas, e destas da gestão de orçamento esteja favorecendo a qualificação do investimento educacional para resultados mais efetivos que respondem aos compromissos sócio-políticos institucionais.

Em geral o Produto obteve boa avaliação da comunidade escolar (Tabela 11). No entanto, existem pontos indicados como críticos e que precisarão ser retificados, revistos ou complementados, já apontados neste texto e presentes na consulta (Apêndice B4).

Tabela 11  
Avaliação do Produto Educacional - BLOCO 5

Conclusões					
Item	1	2	3	4	5
O Guia contribuiu para a ampliação de seus conhecimentos a respeito da Gestão Orçamentária na Unidade Campus Taguatinga e, por extensão, do IFB.		1	1	6	15
De modo geral, o Guia é um instrumento relevante no contexto do Campus Taguatinga para levar a informação da gestão do orçamento de maneira clara e objetiva à comunidade escolar de modo a promover a qualificação do investimento educacional.			5	6	12
Média		1	3	6	13
Percentual (%)		4,3	13,0	26,0	56,7

Fonte: Autora,2021.

Uma consideração recorrente, relevante e pertinente para efeitos conclusivos foi: *“Acredito que o Ensino Médio Integrado será apenas uma ponte, projeto piloto, para expansão aos demais estudantes e ainda servidores, quanto aos processos de empregabilidade de recursos financeiros tão essenciais na esfera pública”* e *“Esse Guia é um norteador dos objetivos que se almejam alcançar em vários sentidos. Ele não só é essencial para o CTAG, mas é digno de ser compartilhado com todos os Campus do IFB dada a sua relevância, afinal o recurso financeiro não é tudo na administração pública, porém essencial, para o fator humano e no cumprimento do Produto Educacional, como é o nosso caso”*.

Corroborando com o exposto no parágrafo anterior, concorda-se que de fato o escopo do Guia é abrangente e pode sim servir às mais diversas realidades e contextos. Contudo, ainda se coloca como desafio institucional as questões relacionadas à sua identidade enquanto espaço, prioritariamente de formação Técnica e Profissionalizante. Portanto, este instrumento foi desenvolvido com o propósito de colocar a Unidade para pensar esse cenário, não outro, sob a lente da gestão de orçamento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições educativas podem ser compreendidas como organizações sociais. Nessa perspectiva, são vistas sob dois aspectos: unidade social e função administrativa. Na primeira forma, a organização escolar se mostra como espaço de formação humana, designado a cumprir objetivos específicos. Na segunda forma, tem em vista a ação de organizar, estruturar e integrar suas unidades, seus bens e pecúnias (CHIAVENATO, 1989). Uma organização social busca alcançar resultados, pautados por seus objetivos; exige uma racionalidade de suas atividades, sistematização e coordenação.

Para Libâneo (2012) a organização escolar é vista como uma unidade social que integra pessoas que se relacionam entre si, intencionalmente e atua por meio de estruturas e de processos organizativos, objetivando o alcance dos fins educacionais.

Existe, portanto, um movimento de processos e pessoas no sentido de promover o alcance do objetivo da instituição escolar. E o êxito da escola está em proporcionar condições de educação de qualidade para todos. Significa garantia de efetivo acesso à educação básica em busca da integralidade, que se compreende por ingresso, permanência e êxito dos estudantes dentro do ciclo de tempo esperado e em idade mais adequada; e da Universalidade, que avança para a ampliação da oferta e da matrícula para o maior número de pessoas, independentemente, de raça, gênero ou condição social.

O Plano Nacional de Educação - PNE nasce com as diretrizes de: Universalizar o atendimento escolar; superar as desigualdades educacionais; melhorar a qualidade do ensino; dentre outras. Coloca-se, portanto, como importante aliado para a garantia do efetivo acesso à educação básica.

A criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em 2008 também representou avanço em busca da ampliação do acesso à educação básica e da permanência e êxito dos estudantes brasileiros tendo como objetivo o fortalecimento da oferta da Educação Profissional e Tecnológica.

Ocorre que, após mais de uma década de existência, dados da Plataforma Nilo Peçanha comprovam que em 2019, 2020 e 2021 os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFs apresentaram os índices 54,82%, 56,01% e 58,10%, para evasão e retenção juntos nos cursos de Ensino Médio na forma Integrada e

Concomitante. E o Índice de Eficiência Acadêmica medido pela mesma Plataforma aponta os dados de 50,5%, 50,3% e 52,2% para os mesmos anos, respectivamente.

Nesse sentido, é crucial conhecer e refletir em que medida as atividades da instituição estão sendo organizadas e orientadas estrategicamente para atingir seus objetivos principais e fundantes, quais sejam, democratizar o ensino e elevar a qualidade da educação. Sob esse ponto de vista, emergiu o tema: a importância da boa gestão educacional para qualificar o investimento educacional, favorecer o ambiente de ensino-aprendizagem e emancipar sujeitos.

Logo, compreendendo a gestão educacional para além dos fins administrativos organizacionais, alinhada a princípios democráticos, transparentes e estratégicos, eis a questão: como colaborar com a gestão de orçamento e qualificar o investimento educacional favorecendo estrategicamente o ambiente de ensino-aprendizagem no sentido de torná-lo mais efetivo?

A partir deste estudo, qualificar o investimento educacional, tornou-se não só questão de eficiência ou eficácia, no sentido monetário. Mas, a busca de um ambiente favorecedor dos processos de planejamento e execução do Orçamento para a finalidade da efetividade em seu sentido mais amplo - *Accountability*.

Significou seguir na direção de compreender o contexto em que se dão os processos, mais precisamente, o das ações administrativo-pedagógicas voltadas para o EMI. Para desenvolver com coletivo, pela via da metodologia de Pesquisa-Ação, um instrumento que viria a ser, ao mesmo tempo, guia das ações operacionais para a melhoria do fluxo de processos de gestão orçamentária e material pedagógico de formação para o exercício da cidadania e consolidação do espaço democrático.

A metodologia escolhida para tal, foi a Pesquisa-Ação. Neste sentido, o distanciamento impellido pela Pandemia da Covid-19 se colocou como um dos principais desafios a enfrentar, para que o sentido dessa escolha metodológica não fosse perdido por completo. Ainda assim, mesmo distantes fisicamente foi possível perceber nos participantes a vontade de dialogar sobre o assunto, colocar seus pontos de vista e se entusiasmar com a possibilidade do desenvolvimento de um instrumento facilitador. Isso serviu como mola propulsora para que a pesquisa continuasse, se desenvolvesse e fosse enfim concluída.

A construção do Guia Digital Interativo, como Produto Educacional, de modo colaborativo com esses participantes, que também são representantes dos vários segmentos da comunidade escolar (Docente, Discentes, Gestores e TAEs), tem a

intenção de que se coloque como ponte entre as áreas administrativa e pedagógica. Ele foi desenvolvido para a realidade do EMI, no entanto, seu alcance pode servir a outros contextos, dentro e fora da unidade no âmbito institucional. E serve, em primeiro plano, ao propósito de favorecer a comunicabilidade da gestão orçamentária na unidade e, com isso, aproximar a comunidade de seus processos, encorajando-a a participar.

Ao fim dessa trajetória, é possível depreender que uma gestão de orçamento participativo, comprometido e responsável pode ser ação relevante na otimização dos resultados institucionais. Isso porque, um vigoroso diagnóstico da realidade do contexto educacional; o mapeamento de zonas potenciais e que demandam maior atenção; o planejamento e direcionamento do recurso; além do acompanhamento e revisão de prioridades periódico, pode se converter em ações de melhoria dos resultados e alcance de êxito no ingresso, permanência e êxito dos estudantes.

Contudo, conclui-se que, o pleno exercício de uma gestão orçamentária, pautada nos princípios democráticos, de transparência e estratégicos, ainda é um horizonte a se buscar, tendo em vista os gargalos institucionais, tanto administrativo-operacionais, quanto pedagógicos.

Além disso, tem-se o entendimento de que o avanço significativo para esse ideal de gestão, passa pelo estabelecimento de um espaço de cogestão de orçamento acolhedor, sócio-politicamente comprometido, responsável e engajado. Um espaço onde as relações de transparência inspirem confiança e clareza de propósitos; onde se cultive a prática da escuta, do diálogo, do afeto e da amorosidade tão defendidos por Paulo Freire. Um espaço onde haja a comunicabilidade.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, A. M. M.; GONZALEZ, W. R. C. **Desafios da Educação Profissional e Tecnológica: Novas Faces dos mesmos problemas**. 2018. Disponível em: <http://www.comciencia.br/desafios-da-educacao-profissional-e-tecnologica-novas-faces-dos-mesmos-problemas/#:~:text=Observa%2Dse%20uma%20grande%20complexidade,com%20a%20educa%C3%A7%C3%A3o%20profissional%20tecnol%C3%B3gica>. Acesso em: 24 de junho de 2020.
- ANJOS, Malyta Brandão dos; RÔSAS, Giselle. **As Políticas e o Papel Social dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Natal: IFRN, 2017.
- ARAÚJO, Adilson C. **Gestão, avaliação e qualidade da educação: políticas reveladas na prática escolar**. Brasília: Líber Livro; Faculdade de Educação/UnB, 2012.
- BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- BRAGATO, Josiane. Os institutos federais de educação, ciência e tecnologia: inovação da política de educação profissional no Brasil? **Revista CONEDU**. Universidade Federal Fluminense. 2018. Disponível em: <[http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO\\_EV117\\_MD1\\_SA3\\_ID7201\\_10092018230725.pdf](http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO_EV117_MD1_SA3_ID7201_10092018230725.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2019.
- BRASIL. Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909. **Crêa nas capitaes dos Estados da Republica Escolas de Aprendizes Artifices, para o ensino profissional primario e gratuito**. Diário Oficial da União 26/9/1909, Página 6975. Disponível em: [Portal da Câmara dos Deputados](#). Acesso em: 01 jul. 2020
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 6.141, de 28 de dezembro de 1943. **Lei Orgânica do Ensino Comercial**. Diário Oficial da União 31/12/1943, Página 19217. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-6141-28-dezembro-1943-416183-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 31 ago. 2020.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 9.613, de 20 de agosto de 1946. **Lei Orgânica do Ensino Agrícola**. Diário Oficial da União 23/08/1946. Página 12019. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-9613-20-agosto-1946-453681-publicacaooriginal-1-pe.html#:~:text=1%C2%BA%20Esta%20lei%20estabelece%20as,profissional%20dos%20trabalhadores%20da%20agricultura>. Acesso em: 31/08/2020.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da União - Seção 1 - 27/12/1961, Página 11429. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 31/08/2020.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1996, p. 27833. Disponível em: [Portal da Câmara dos Deputados](#). Acesso em: 01 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.** Brasília-DF, 2008. Disponível em: [L11892](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2008/2008_12/20081229_001.htm) Acesso em: 24 de junho de 2020.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Educação.** Brasília-DF, Senado Federal, 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC/MEC). **Educação Profissional e Tecnológica (EPT)** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/educacao-profissional-e-tecnologica-ept> Acesso em: 24 de junho de 2020.

ClAVATTA, Maria. Trabalho-Educação - Uma unidade epistemológica, histórica e educacional. **Trabalho Necessário.** v. 17, nº 32, jan-abr, 2019.

ELLIOT, John. **La investigación-acción en educación.** Tradução de Pablo Manzano. 3. ed. Madrid: Morata, 1997.

ESTEBAN, Maria Tereza; ZACCUR, Edwiges (Orgs.). **Professora-pesquisadora: uma práxis em construção.** Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

ESTEVÃO, Carlos. **Gestão Estratégica nas escolas.** Coleção: Cadernos de Organização e Gestão Curricular ISBN: 972-8353-45-6, Instituto de Inovação Educacional, 1998. Disponível em: <<http://www3.uma.pt/nunosilvafraga/wp-content/uploads/2008/05/gesto-estratgica-nas-escolas-limites-e-potencialidades-21.pdf>>. Acesso em: 02 de dezembro 2019

FREIRE, Paulo. **Ação cultural para a liberdade.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978. 3 ed.

\_\_\_\_\_, Paulo. **A educação na cidade.** 2 ed. São Paulo: Cortez, 1995.

\_\_\_\_\_, Paulo. **Educação como prática da liberdade.** 31ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

\_\_\_\_\_, Paulo. **Pedagogia da Autonomia.** 1ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2021. Recurso Digital: kindle

\_\_\_\_\_, Paulo. **Pedagogia da esperança.** 13ª Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2006.

\_\_\_\_\_, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 46ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

\_\_\_\_\_, P.; FOUNDEZ, A. **Por uma Pedagogia da Pergunta.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

FRIGOTTO, G. A relação da educação Profissional e Tecnológica com a Universalização da Educação Básica. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 1129-1152, out. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a2328100.pdf>. Acesso em: 24 de junho de 2020.

\_\_\_\_\_, G. ClAVATTA, Maria, RAMOS, Marise. A gênese do decreto 5.154/2004 um debate no contexto controverso da democracia restrita. **Revista Trabalho Necessário.** Nº 3, 2005, p. 1-26. Disponível em: <

<http://forumeja.org.br/pf/sites/forumeja.org.br/pf/files/CIAVATTAFRIGOTTORAMOS.pdf>. Acesso em: 5 de jun. 2011.

\_\_\_\_\_, G.; CIAVATTA, M.; RAMOS, M. A política de educação profissional no governo Lula: um percurso histórico controvertido. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 92, p. 1087-1113, out. 2005. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302005000300017](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302005000300017). Acesso em: 24 de junho de 2020.

\_\_\_\_\_, G. Contexto e Sentido Ontológico, Epistemológico e Político da inversão da relação educação e trabalho para trabalho e educação. **Revista Contemporânea de Educação**, vol. 10, n. 20, p. 228-248, julho/dezembro de 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.20500/rce.v10i20.2729>. Acesso em: 31/08/2020.

GOUVEIA, Fernanda P. S. **A expansão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no território brasileiro: entre o local e o nacional**. Espaço e Economia, v. 5, n. 9, Ano 2016. Disponível em: <http://journals.openedition.org/espacoeconomia/2434>. Acesso em 16 de julho de 2020.

GRAMSCI, A. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira S.A, 1982.

GRITTEM, Luciana; MEIER, Marineli Joaquim; ZAGONEL, Ivete Palmira Sanson. Pesquisa-ação: uma alternativa metodológica para pesquisa em enfermagem. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 765-770, 2008. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072008000400019&lng=es#back](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400019&lng=es#back). Acesso em: 03/09/2020.

IFB. Resolução nº 024/2019/CS-IFB. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI do Instituto Federal de Brasília. Disponível em: <https://www.ifb.edu.br/acoes-e-programas/137-institucional/12256-plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi>. Acesso em: 03/02/2022.

INAF. **Indicador Nacional de Alfabetismo Funcional: um diagnóstico para a inclusão social pela educação – primeiros resultados**. São Paulo: Instituto Paulo Montenegro/Ação Educativa, 2001. Disponível em: <www.ipm.org.br>. Acesso em: 28 ago. 2020.

LOPES, Christiani B.; BORTOLOTO, Claudimara C.; ALMEIDA, Shiderlene V. Ensino Médio: trajetória histórica e a dualidade educacional presente nas diferentes reformas. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 34, n. 2, p. 555-581, maio/ago. 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/CDPO/Downloads/36048-158258-1-PB.pdf> Acesso em: 30 Ago. 2020.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 12ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. (Série Cadernos de Gestão, v. I).

MAGRONE, Eduardo (Org.). **Escola do Herval: a teimosia da esperança**. Juiz de Fora: Obeduc, 2016.

OLIVEIRA, Adriana Rivoire Menelli de; ESCOTT, Clarice Monteiro. **Políticas públicas e o ensino profissional no Brasil. Ensaio: avaliação e Políticas Públicas em Educação** 2015, vol.23, n.88, p.717-738. ISSN01044036. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362015000300008>>. Acesso em: 15 de novembro de 2019.

PACHECO, Eliezer Moreira. **Fundamentos político-pedagógicos dos institutos federais: diretrizes para uma educação profissional e tecnológica transformadora**. Natal: IFRN, 2015.

\_\_\_\_\_, Eliezer Moreira; PEREIRA, Luiz A.C; SOBRINHO, Moisés Domingos. **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: Limites e Possibilidades. Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 16, n. 30, p. 71-88, jan./jun. 2010.

\_\_\_\_\_. **Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Natal: IFRN, 2010.

PARO, Vitor H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Ed. Cortez Autores Associados, 17. Ed., 2012.

\_\_\_\_\_, Vitor H. José Querino Ribeiro e o paradoxo da Administração Escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n.03, p. 561-570, set./dez. 2007.

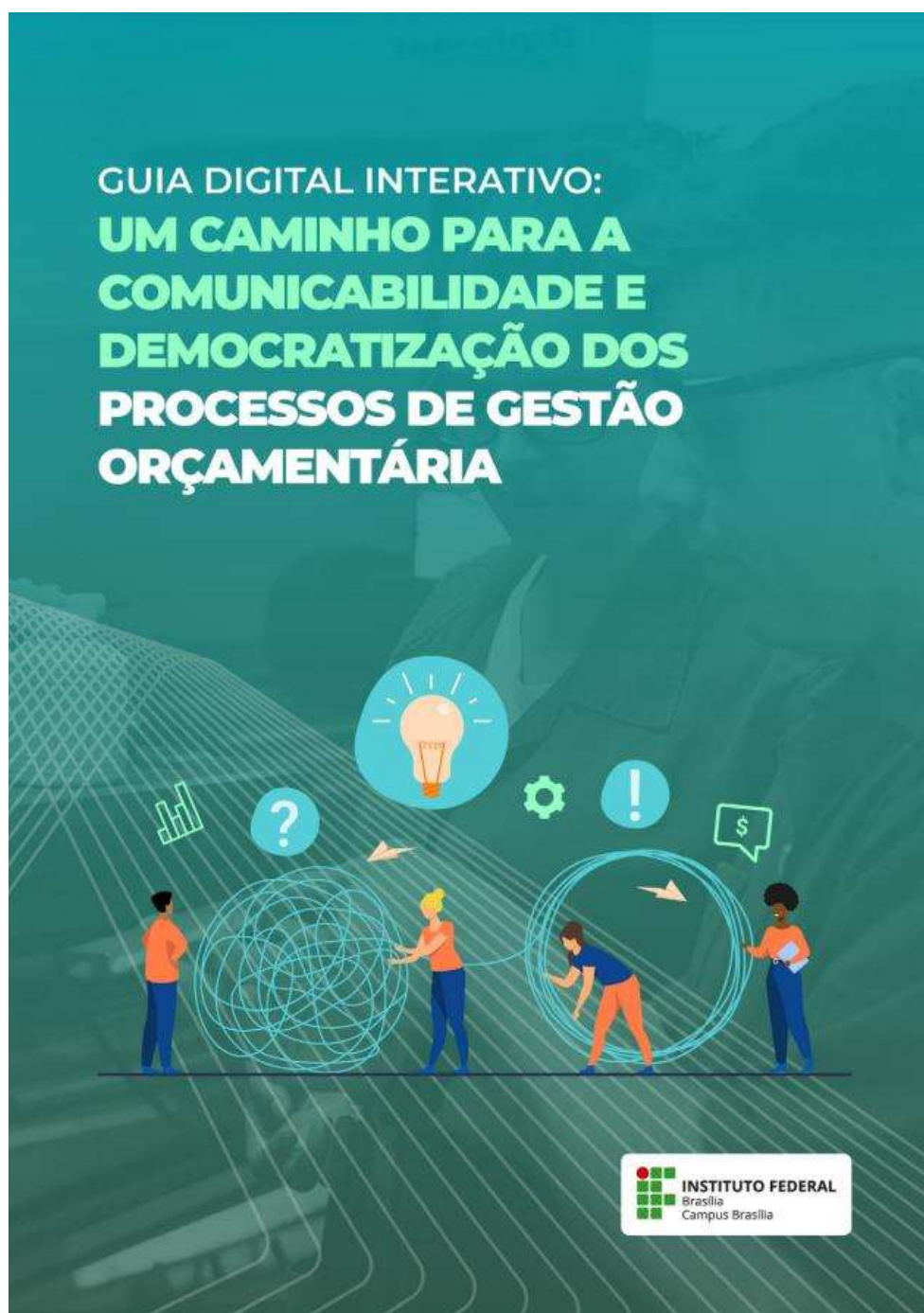
SETEC/MEC. **Termo de Acordo de Metas e Compromissos**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. 2010. Disponível em: [https://www.ifb.edu.br/imagens/PRDI/acordo\\_de\\_metas\\_e\\_compromissos.pdf](https://www.ifb.edu.br/imagens/PRDI/acordo_de_metas_e_compromissos.pdf). Acesso em: 28 ago. 2020.

SIU, Marx Chi Kong. Accountability no Setor Público: uma reflexão sobre transparência governamental no combate à corrupção. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasil, ano 43, N. 122, p. 78-87, Setembro/Dezembro 2011. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072008000400019&lng=es#back](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400019&lng=es#back). Acesso em: 03/09/2020.

THIOLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <http://https://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>. Acesso em 03 de dezembro de 2019.

## APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL



Link para acessar o produto educacional:

<http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/702902>

## APÊNDICE B – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

### B1 - Formulário de Consulta Prévia



**PROFEPT**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

---

Gestão Democrática, Transparente e Estratégica: ✕ ⋮  
Qualificar o investimento educacional e emancipar  
sujeitos via Numeramento

---

Prezado,

Se você recebeu este formulário é porque temos a certeza de que sua participação é essencial para a pesquisa em curso. Este formulário cumpre o objetivo de:

- dar ciência à temática a ser explorada;
- obter seu consentimento para seguirmos juntos nesta trajetória que nos convida ao esforço coletivo de encontrar caminhos para uma problemática que nos afeta;
- fazer um breve levantamento de informações para iniciarmos o nosso diálogo.

Dessa forma, contamos com a sua participação e agradecemos o seu empenho em colaborar

---

E-mail \*

E-mail válido .....

Este formulário está coletando e-mails. [Alterar configurações](#)

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa "Gestão democrática, transparente e estratégica: Qualificar o investimento educacional e emancipar sujeitos via Numeramento" de responsabilidade da pesquisadora Ana Paula Alves Rodrigues do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, do Instituto Federal de Brasília, sob a orientação do professor Dr. Ricardo Faustino Teles.

São objetivos específicos da pesquisa: → Investigar como a gestão democrática, transparente e estratégica educacional, pode se converter em recursos para um ambiente de aprendizagem coerente e mais efetivo. → Conhecer o atual cenário de gestão de planejamento e aquisição de recursos pedagógicos para o ensino-aprendizagem no ambiente do EMI - Campus Taguatinga. → Identificar no contexto de ensino-aprendizagem matemático do 1º ano do EMI -Campus Taguatinga como, e que recursos pedagógicos financiáveis, poderiam tornar o ambiente mais efetivo para a formação e sob a perspectiva do Numeramento. → Produzir, com você e demais participantes envolvidos no processo, um instrumento de gestão (democrático, transparente e estratégico) que possa guiar as ações de planejamento da aquisição de recursos pedagógicos e favorecer o ensino-aprendizagem no 1º ano EMI sob a perspectiva do Numeramento.

Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para se recusar a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa não acarretará qualquer penalidade ou perda de benefícios. Trataremos a sua identidade com sigilo e privacidade. E seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua anuência.

Garantimos ainda, que os resultados do estudo serão devolvidos aos participantes por meio de artigo científico, podendo ser publicado posteriormente na comunidade científica, e disponibilizado o produto educacional na plataforma eduCapes através do endereço <https://educapes.capes.gov.br/>.

Em caso de dúvidas quanto aos aspectos éticos deste estudo, você, ou os responsáveis por você, poderão consultar o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos – CEP/HFA, Setor HFA – Sudoeste, HFA, Direção Técnica de Ensino e Pesquisa (DTEP), Sala do CEP/HFA na Divisão de Pesquisa - Cidade: Brasília/DF - CEP(correios): 70.673-900. Mais informações e denúncias podem ser feitas pelo telefone: (61) 3966 2044 ou e-mail [cep@hfa.mil.br](mailto:cep@hfa.mil.br).

Os membros desse Comitê de Ética em Pesquisa são pessoas que analisam o projeto proposto com o objetivo de garantir que os direitos dos participantes sejam respeitados. Eles avaliam e emitem um parecer positivo caso a pesquisa tenha sido planejada e esteja sendo executada de forma ética.

Caso deseje, você também poderá obter maiores informações sobre esta pesquisa na Plataforma Brasil: <http://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>, na qual se encontra registrada. Além disso, poderá entrar em contato direto com a pesquisadora pelo e-mail: [ana.alves@ifb.edu.br](mailto:ana.alves@ifb.edu.br), ou pelos telefones: (61) 2103 2205 e (62) 9 8466 6444.

Você concorda em participar da pesquisa, diante dos esclarecimentos do TCLE? \*

- Sim
- Não

### Seção 2 de 11

## 1. Perfil

Descrição (opcional)

Indique o seu vínculo com o IFB - Campus Taguatinga \*

- Estudante do Ensino Médio Integrado - EMI
- Docente de Matemática no EMI
- Técnico Administrativo educacional - CDAC
- Técnico Administrativo educacional - CDAE
- Núcleo de Atendimento a Pessoas com Necessidades Especiais - NAPNE
- Técnico Administrativo educacional - Coord. Pedagógica
- Coordenador de Curso - EMI
- Coordenador Geral de Ensino - CGEN
- Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão
- Diretor de Administração e Planejamento
- Diretor Geral

Seção 3 de 11

## Estudante - EMI



Só continue nesta seção se você é estudante, caso contrário, volte à seção anterior para se certificar da opção registrada.

1. Cursou o Ensino Fundamental em: \*

- Escola Pública
- Escola Privada
- Maior parte em Escola Pública
- Maior parte em Escola Privada

2. Motivo pelo qual escolheu cursar o EMI em Eletromecânica no IFB - Campus Taguatinga: \*

- Interesse pela área
- Qualidade do Ensino
- Localização da Unidade
- Tenho familiar que exerce essa profissão
- Outro

Se respondeu "Outro", descreva brevemente o seu motivo

Texto de resposta curta

---

3. Que ano do Ensino Médio você cursou em 2019? \*

- 1º Ano
- 2º Ano

4. Você se surpreendeu com a realidade do curso? \*

- Sim
- Não
- Em parte

Se, "Sim", o que te surpreendeu

Texto de resposta curta

---

5. Você percebe que algum componente curricular (ou grupo de componentes) do curso comprometeu o êxito \* de colegas ou mesmo o seu, até este momento do curso?

- Sim
- Não
- Não sei dizer

Se, "Sim", de qual área?

- Linguagens e suas tecnologias
- Matemática e suas tecnologias
- Ciências da Natureza e suas tecnologias
- Ciências Humanas e Sociais aplicadas
- Componentes da Parte Técnica e Profissionalizante

6. Qual o aspecto no Curso poderia ser melhorado de modo a favorecer os resultados de permanência e êxito \* de seus estudantes? Você pode escolher mais de uma opção.

- Prática Docente (Professores) - Didático e Pedagógica
- Assessoramento Pedagógico
- Aparato de Materiais didático e pedagógicos
- Estrutura de laboratórios para aulas práticas
- A Matriz Curricular, Matérias e Conteúdos
- Outro

Se, "Outro", descreva:

Texto de resposta longa

7. Na questão 6 você escolheu 1 ou mais itens que, sendo melhorados, poderiam ter reflexo positivo nos resultados de permanência e êxitos dos estudantes. Investir orçamento, de modo estratégico, em cada um desses itens é importante? \*

- Sim
- Não
- Em parte

Para qualquer uma das alternativas na questão anterior, descreva brevemente o que vc pensa a respeito.

Texto de resposta longa

8. Você conhece o fluxo/processo que acontece no Campus até que um recurso orçamentário se converta em recurso didático-pedagógico, ou seja, em serviços, materiais e equipamentos para melhorar o seu ambiente de ensino-aprendizagem? \*

- Sim
- Não
- Em parte

Se, "Em parte", descreva brevemente o que sabe

Texto de resposta longa

9. Numa escala de 1 a 5, onde 1 significa "Nada relevante" e 5 significa "É essencial" que grau você dá para a participação dos estudantes no processo de planejamento das aquisições no Campus? \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Seção 4 de 11

## Professor - EMI



Descrição (opcional)

1. Em qual ano do EMI você atua? \*

 1º Ano 2º Ano 3º Ano

2. Além do EMI, atua em outro curso no IFB - Campus Taguatinga? \*

 Ensino Técnico Subsequente PROEJA Ensino Superior - Graduação Outro

3. Qual o grau de importância da componente curricular em que atua para o êxito dos estudantes no EMI e outros itinerários formativos no IFB - Campus Taguatinga levando em consideração que a área de exatas tem um peso considerável para o Curso de Eletromecânica e boa parte dos demais cursos oferecidos na Unidade. (Escolha de 1 a 5, sendo que 1 está para Irrelevante e 5 está para Muito Relevante) \*

1

2

3

4

5

4. Os dados da Unidade apresentados na figura abaixo mostram que os resultados de permanência e êxito dos estudantes do EMI baseados no índice de eficiência acadêmica. Na sua opinião, a componente curricular Matemática, bem como outras da área de exatas, é um fator que pesa para a permanência e o êxito dos estudantes no Ensino Médio ou nos itinerários formativos do IFB - Campus Taguatinga?



Plataforma Nilo Peçanha - 2020/2019

- Sim
- Não
- Em parte

Se, "Em parte", descreva:

Texto de resposta longa

5. O investimento orçamentário e financeiro pode ser um propulsor para a melhoria do ambiente educacional e, como consequência, alavancar estes resultados de sucesso do estudante?

- Sim
- Não
- Em parte

Se, "Em parte", descreva:

Texto de resposta longa

6. Cientes de que o Recurso Orçamentário e Financeiro é escasso, julgue qual a relevância de se planejar estrategicamente o uso desse recurso. (Escolha de 1 a 5, sendo que 1 está para "Não faz diferença" e 5 está para "É essencial") \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Qual o grau de relevância que você atribui para o levantamento coletivo do diagnóstico da Unidade no intuito de planejar e alocar os recursos orçamentários e financeiros segundo os propósitos institucionais? (Escolha de 1 a 5, sendo que 1 está para Irrelevante e 5 está para Muito Relevante) \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Existe um ciclo e um processo do fluxo orçamentário/financeiro que ao longo do ano precisa ser seguido para que sejam consolidadas as aquisições. Você conhece esse fluxo? \*

- Sim
- Não
- Em parte

9. Você percebe que o conhecimento desse fluxo por parte de coletivo da Unidade é relevante para que haja participação de todos no processo e, como consequência, a alocação do recurso se aproxime de sua real necessidade? (Escolha de 1 a 5, sendo que 1 está para Irrelevante e 5 está para Muito Relevante) \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Seção 5 de 11

## Técnico Administrativo Educacional - CDAC



Descrição (opcional)

1. Que função você exerce na Coordenação de Aquisições e Contratos? \*

Texto de resposta curta

2. Exerce outra função no Campus? \*

 Sim Não

Se, "Sim", qual?

Texto de resposta curta

3. Enquanto servidor na CDAC, numa escala de 1 a 5, sendo 1 classificado com "Irrelevante" e 5 como "Essencial", que grau você atribui para a relevância do recurso orçamentário e financeiro para o bom desempenho das atividades didático-pedagógicas do Campus? \*

1

2

3

4

5

Descreva brevemente o seu posicionamento na questão anterior.

Texto de resposta longa

4. Em que grau você julga que no presente momento, do planejamento à alocação dos recursos, o fluxo/processo na Unidade Campus Taguatinga pode melhorar? (Escolha na escala de 1 a 5, onde 1 está para "Em nada" e 5 para "Muito") \*

- 1                      2                      3                      4                      5
- 

5. O que faria com que o fluxo orçamentário e financeiro se torne mais efetivo para que os processos de aquisição reverbere com maior qualidade nos processos de ensino-aprendizagem? (Escolha o item que julga mais sensível e considerando a realidade de escassez e irregularidade nas descentralizações de recurso. Já que essa é uma realidade e há a necessidade de se lidar com ela) \*

- Profissionais mais preparados para o Setor
- Otimização dos processos administrativos
- Maior esclarecimento em relação aos fluxos/processos por parte do coletivo e, em especial, da área de e...
- Planejamento estratégico das aquisições e direcionamento escalonado de prioridades para áreas que de...
- Outro

Se, "Outro", indique brevemente:

Texto de resposta curta

.....

6. Sobre o cenário atual dos processos de aquisição e contratos de materiais e serviços didático-pedagógicos no IFB-Campus Taguatinga, você poderia enumerar pontos que julga sensíveis e pontos em que acredita que já houve avanço? \*

Texto de resposta longa

.....

## Seção 6 de 11

## Técnico Administrativo Educacional - CDAE



Atenção! Para todas as questões sobre Recursos Orçamentários e Financeiros NÃO estaremos tratando de Recursos da Assistência Estudantil (Auxílios em Geral). Não que estes não sejam importantes, mas em função destes já terem o seu destino muito delineado e limitado.

1. Qual a função que exerce na Coordenação de Assistência ao Estudante atualmente? \*

Texto de resposta curta

2. Em que grau você julga que no presente momento, os resultados de Permanência e Êxito dos Estudantes do EMI na Unidade Campus Taguatinga pode melhorar? (Escolha na escala de 1 a 5, onde 1 está para "Em nada" e 5 para "Muito" \*)

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Existe um nível no EMI em que os resultados de permanência e êxito dos estudantes são mais críticos? \*

- Sim
- Não
- Não sei dizer

Se, "Sim", qual? \*

- 1º Ano
- 2º Ano
- 3º Ano

4. A que você atribui esses resultados? (Indique apenas a alternativa mais sensível e passível de atuação do Campus) \*

- Despreparo do estudantes para o Ensino Médio
- Dificuldade da Unidade Campus em compreender as necessidades do coletivo e exercer o acolhimento do...
- Dificuldades no coletivo do ensino no que diz respeito a processos didático-pedagógicos
- Falta da participação da família
- Outro

Se, "Outro", indique qual:

Texto de resposta curta

---

5. Numa escala de 1 a 5, onde 1 está para "Irrelevante" e 5 para "Muito relevante", que grau você atribui para a relevância do aporte orçamentário e financeiro para a melhoria desse aspecto. \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Você conhece o fluxo/processo necessário para a alocação de recursos no Campus? \*

- Sim
- Não
- Em parte

7. Na sua visão, o coletivo tem esse conhecimento do fluxo/processo, do planejamento à alocação de recursos orçamentários e financeiro da Unidade IFB - Campus Taguatinga? \*

- Sim
- Não
- Em parte

8. Sobre o cenário atual dos processos de aquisição e contratos de materiais e serviços didático-pedagógicos no IFB-Campus Taguatinga, você poderia enumerar pontos que julga sensíveis e pontos em que acredita que já houve avanço? \*

Texto de resposta longa

---

## Núcleo de Atendimento a Pessoal com Necessidades Especiais - NAPNE



Atenção! Para todas as questões sobre Recursos Orçamentários e Financeiros NÃO estaremos tratando de Recursos da Assistência Estudantil (Auxílios em Geral). Nem tão pouco exclusivamente de Recursos específicos do NAPNE. Não que estes não sejam importantes, mas em função destes já terem o seu destino muito delineado e limitado.

1. Qual a função que ocupa no NAPNE atualmente? \*

Texto de resposta curta

2. Qual a relevância do trabalho desenvolvido no NAPNE para os bons resultados de permanência e êxito dos estudantes do EMI no IFB - Campus Taguatinga? (Escolha de 1 a 5, sendo que 1 está para Irrelevante e 5 está para Muito Relevante) \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Em que grau você julga que no presente momento, os resultados de Permanência e Êxito dos Estudantes do EMI na Unidade Campus Taguatinga pode melhorar? (Escolha na escala de 1 a 5, onde 1 está para "Em nada" e 5 para "Muito" \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Existe um nível no EMI em que você percebe que os resultados de permanência e êxito dos estudantes são mais críticos? \*

- sim
- Não
- Não sei dizer

Se, "Sim", qual?

- 1º Ano
- 2º Ano
- 3º Ano

5. A que você atribui esses resultados? (Indique apenas a alternativa mais sensível e passível de atuação do Campus)

- Despreparo do estudantes para o Ensino Médio
- Dificuldade da Unidade Campus em compreender as necessidades do coletivo e exercer o acolhimento do...
- Dificuldades no coletivo do ensino no que diz respeito a processos didático-pedagógicos
- Falta da participação da família
- Outro

Se, "Outro", indique qual:

Texto de resposta curta  
.....

6. Numa escala de 1 a 5, onde 1 está para "Irrelevante" e 5 para "Muito relevante", que grau você atribui para a relevância do aporte orçamentário e financeiro para a melhoria desse aspecto. \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Você conhece o fluxo/processo necessário para a alocação de recursos no Campus? \*

- Sim
- Não
- Em parte

8. Na sua visão, o coletivo tem esse conhecimento do fluxo/processo, do planejamento à alocação de recursos orçamentários e financeiro da Unidade IFB - Campus Taguatinga? \*

- Sim
- Não
- Em parte

9. Como você percebe esse processo de planejamento, aquisição e alocação de recursos para as necessidades estratégicas do Campus, em especial para o EMI, tendo um olhar sensível ao que range o NAPNE. Em seguida use o espaço abaixo para enumerar pontos que podem melhorar e em que já houve avanço.

Texto de resposta longa

---

Após a seção 7 Ir para a seção 11 (Todos)

#### Seção 8 de 11

## Coordenadores: Pedagógico, de Curso e Geral de Ensino - EMI

Descrição (opcional)

1. Os dados apontam para o fato de que os resultados de permanência e êxito dos estudantes do EMI no IFB - Campus Taguatinga podem ser melhores. Você concorda? \*

- Sim
- Não
- Em parte

Para qualquer uma das alternativas, justifique brevemente.

Texto de resposta longa

---

2. Em que ano do EMI você nota que esta realidade é mais sensível e requer maior atenção? \*

- 1º Ano
- 2º Ano
- 3º Ano

3. A que você atribui esses resultados? (Indique apenas a alternativa mais sensível e passível de atuação do Campus) \*

- Despreparo do estudantes para o Ensino Médio
- Dificuldade da Unidade Campus em compreender as necessidades do coletivo e exercer o acolhimento do...
- Dificuldades no coletivo do ensino no que diz respeito a processos didático-pedagógicos
- Falta da participação da família
- Outro

Se, "Outro", indique brevemente:

Texto de resposta curta

.....

4. Qual o aspecto no Curso poderia ser melhorado de modo a favorecer os resultados de permanência e êxito \* de seus estudantes?

- Prática Docente (Professores) - Didático e Pedagógica
- Assessoramento Pedagógico
- Aparato de Materiais didático e pedagógicos
- Estrutura de laboratórios para aulas práticas
- A Matriz Curricular, Matérias e Conteúdos
- Outro

5. Você percebe que alguma componente curricular (ou grupo de componentes) do curso tem comprometido o êxito dos estudantes que sentem nela um grau de dificuldade maior? \*

- Sim
- Não
- Não sei dizer

Se, "Sim", de qual área?

- Linguagens e suas tecnologias
- Matemática e suas tecnologias
- Ciências da Natureza e suas tecnologias
- Ciências Humanas e Sociais aplicadas
- Componentes da Parte Técnica e Profissionalizante

6. Qual o grau de importância da componente curricular de Matemática para o êxito dos estudantes no EMI e outros itinerários formativos no IFB - Campus Taguatinga levando em consideração que a área de exatas tem um peso considerável para o Curso de Eletromecânica e boa parte dos demais cursos oferecidos na Unidade. (Escolha de 1 a 5, sendo que 1 está para Irrelevante e 5 está para Muito Relevante) \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. O coerente investimento orçamentário e financeiro pode ser um propulsor para a melhoria do ambiente educacional e, como consequência, alavancar estes resultados de sucesso do estudante? \*

- Sim
- Não
- Em parte

8. Cientes de que o Recurso Orçamentário e Financeiro é escasso, julgue qual a relevância de se planejar estrategicamente o uso desse recurso de modo a alocá-lo proporcionalmente nas áreas de maior necessidade e onde os resultados cobram maior atenção. (Escolha de 1 a 5, sendo que 1 está para "Não faz diferença" e 5 está para "É essencial") \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Qual o grau de relevância você atribui para o levantamento coletivo do diagnóstico da Unidade no intuito de planejar e alocar os recursos orçamentários e financeiros segundo os propósitos institucionais? (Escolha de 1 a 5, sendo que 1 está para Irrelevante e 5 está para Muito Relevante) \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Existe um ciclo e um processo do fluxo orçamentário/financeiro que ao longo do ano precisa ser seguido para que sejam consolidadas as aquisições. Você conhece esse fluxo? \*

- Sim
- Não
- Em parte

Se, "Em parte", descreva

Texto de resposta longa

---

11. Você percebe que o conhecimento desse fluxo por parte de coletivo da Unidade é relevante para que haja participação de todos no processo e, como consequência, a alocação do recurso se aproxime de sua real necessidade? (Escolha de 1 a 5, sendo que 1 está para Irrelevante e 5 está para Muito Relevante) \*

1

2

3

4

5

Seção 9 de 11

## Gestores I



Descrição (opcional)

1. O dados apontam para o fato de que os resultados de permanência e êxito dos estudantes do EMI no IFB - Campus Taguatinga podem ser melhores. Você concorda? \*

Sim

Não

Em parte

Para qualquer uma das alternativas, justifique brevemente.

Texto de resposta longa

---

2. Em que ano do EMI você nota que essa realidade é mais sensível e requer maior atenção? \*

- 1º Ano
- 2º Ano
- 3º Ano

3. A que você atribui esses resultados? (Indique apenas a alternativa mais sensível e passível de atuação do Campus) \*

- Despreparo do estudantes para o Ensino Médio
- Dificuldade da Unidade Campus em compreender as necessidades do coletivo e exercer o acolhimento do...
- Dificuldades no coletivo do ensino no que diz respeito a processos didático-pedagógicos
- Falta da participação da família
- Outro

Se, "Outro", indique brevemente:

Texto de resposta curta

4. Qual o aspecto no Curso poderia ser melhorado de modo a favorecer os resultados de permanência e êxito de seus estudantes? \*

- Prática Docente (Professores) - Didático e Pedagógica
- Assessoramento Pedagógico
- Aparato de Materiais didático e pedagógicos
- Estrutura de laboratórios para aulas práticas
- A Matriz Curricular, Matérias e Conteúdos
- Outro

5. Você percebe que alguma componente curricular (ou grupo de componentes) do curso tem comprometido o êxito dos estudantes que sentem nela um grau de dificuldade maior? \*

- Sim
- Não
- Não sei dizer

Se, "Sim", de qual área? \*

- Linguagens e suas tecnologias
- Matemática e suas tecnologias
- Ciências da Natureza e suas tecnologias
- Ciências Humanas e Sociais aplicadas
- Componentes da Parte Técnica e Profissionalizante

6. Qual o grau de importância da componente curricular de Matemática para o êxito dos estudantes no EMI e outros itinerários formativos no IFB - Campus Taguatinga levando em consideração que a área de exatas tem um peso considerável para o Curso de Eletromecânica e boa parte dos demais cursos oferecidos na Unidade. (Escolha de 1 a 5, sendo que 1 está para Irrelevante e 5 está para Muito Relevante)

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. O coerente investimento orçamentário e financeiro pode ser um propulsor para a melhoria do ambiente educacional e, como consequência, avançar estes resultados de sucesso do estudante? \*

- Sim
- Não
- Em parte

8. Cientes de que o Recurso Orçamentário e Financeiro é escasso, julgue qual a relevância de se planejar estrategicamente o uso desse recurso de modo a alocá-lo proporcionalmente nas áreas de maior necessidade e onde os resultados cobram maior atenção. (Escolha de 1 a 5, sendo que 1 está para "Não faz diferença" e 5 está para "É essencial") \*

- 1                      2                      3                      4                      5
- 

9. Qual o grau de relevância você atribui para o levantamento coletivo do diagnóstico da Unidade no intuito de planejar e alocar os recursos orçamentários e financeiros segundo os propósitos institucionais? (Escolha de 1 a 5, sendo que 1 está para Irrelevante e 5 está para Muito Relevante) \*

- 1                      2                      3                      4                      5
- 

10. Existe um ciclo e um processo do fluxo orçamentário/financeiro que ao longo do ano precisa ser seguido para que sejam consolidadas as aquisições. Você conhece esse fluxo? \*

- Sim
- Não
- Em parte

Se, "Em parte", descreva:

Texto de resposta longa

---

11. Você percebe que o conhecimento desse fluxo por parte de coletivo da Unidade é relevante para que haja participação de todos no processo e, como consequência, a alocação do recurso se aproxime de sua real necessidade? (Escolha de 1 a 5, sendo que 1 está para Irrelevante e 5 está para Muito Relevante) \*

- 1                      2                      3                      4                      5
-

## Seção 10 de 11

## Gestores II



Descrição (opcional)

1. Que direção você ocupa atualmente ? \*

Texto de resposta curta

2. Exerce outra função no Campus ? \*

 Sim Não

Se, "Sim", qual?

Texto de resposta curta

3. Enquanto Gestor, numa escala de 1 a 5, sendo 1 classificado com "Irrelevante" e 5 como "Essencial", que grau você atribui para a relevância do recurso orçamentário e financeiro para o bom desempenho das atividades didático-pedagógicas do Campus? \*

1

2

3

4

5

Descreva brevemente o seu posicionamento na questão anterior.

Texto de resposta longa

4. Do planejamento à alocação dos recursos, em que grau o fluxo/processo na Unidade Campus Taguatinga pode melhorar? (Escolha na escala de 1 a 5, onde 1 está para "Em nada" e 5 para "Muito" \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. O que faria com que o fluxo orçamentário e financeiro se torne mais efetivo para que os processos de aquisição reverbere com maior qualidade nos processos de ensino-aprendizagem? (Escolha o item que julga mais sensível e considerando a realidade de escassez e irregularidade nas descentralizações de recurso. Já que essa é uma realidade e há a necessidade de se lidar com ela) \*

- Profissionais mais preparados para o Setor
- Otimização dos processos administrativos
- Maior esclarecimento em relação aos fluxos/processos por parte do coletivo e, em especial, da área de e...
- Planejamento estratégico das aquisições e direcionamento escalonado de prioridades para áreas que de...
- Outro

Se, "Outro", indique brevemente:

Texto de resposta curta  
.....

6. Analise o cenário atual dos processos de aquisição e contratos e enumere 3 pontos sensíveis e 3 pontos em que já houve avanço. \*

Texto de resposta longa  
.....

## Seção 11 de 11

## Todos



Descrição (opcional)

1. A gestão democrática, transparente e estratégica dos recursos orçamentários e financeiros da unidade educacional contribui para um ambiente de ensino-aprendizagem mais coerente e efetivo? \*

Sim

Não

2. Qual o grau de relevância você atribui para essa gestão democrática, transparente e estratégica para a melhoria dos processos de planejamento e alocação de recursos no sentido de atingir com êxito as finalidades institucionais? (Escolha de 1 a 5, sendo 1 "Não tem relevância" e 5, "Muito Relevante" \*)

1

2

3

4

5

## **B2 - Roteiro de abordagem no 1º Encontro Virtual de Diálogo**

### Roteiro base para 1º Momento dialogado com participantes da pesquisa

1. Tratando-se de gestão do processo de planejamento de aquisições e das aquisições, que características essa gestão precisa apresentar para ser:
  - Democrática
  - Transparente
  - Estratégica
2. Você conhece a sequência de etapas e processos que acontecem na unidade para que o orçamento se converta em investimento educacional? Comente um pouco até onde sabe.
3. Na sua opinião como esse fluxo e a comunicação dele ao coletivo pode ser melhorado na Unidade Campus Taguatinga?
4. Levando em consideração o limite de recursos e as prioridades para atendimento às finalidades da instituição. Em que sentido, um diagnóstico da Unidade e o planejamento das aquisições é importante.
5. O recorte para essa pesquisa é o EMI - Eletromecânica considerando período Pré e Pós Pandemia. Quais potencialidades (Já temos de bom e fazemos de melhor) e fragilidades (Precisamos melhorar) você percebe no ambiente didático-pedagógico do EMI. Procure apontar em que o investimento orçamentário tem contribuído para o que temos de melhor e em que pode contribuir.
6. Um Guia Digital Interativo para o direcionamento das atividades, partindo dos conceitos de gestão já citados; passando por conhecimentos básicos de fluxo orçamentário; e diagnóstico periódico da unidade, para chegar num Plano Anual de Aquisições escalonado por prioridade e construído coletivamente, poderia ser um caminho para continuarmos avançando na direção da gestão democrática, transparente e estratégica do planejamento do investimento educacional na instituição?

### **B3 - Relação de questões e respostas encaminhadas a DGOR**

#### **Dúvidas a respeito do ciclo orçamentário na Instituição**

1. Como e quando o ciclo orçamentário inicia na Instituição?
2. O que define o volume de recursos que a Instituição irá receber e, por extensão, cada Unidade Gestora?
3. Poderia enumerar as principais etapas/fases do ciclo orçamentário, da definição dos seus limites na LOA até o final de sua execução?
4. Como você avalia o fluxo e a execução de todos os processos do ciclo na Instituição em termos operacionais? Em que já houve avanço e em que é preciso melhorar? Quais são os principais desafios?
5. Como você enxerga no presente o planejamento e a execução do orçamento nas Unidades em termos de alinhamento aos propósitos da Instituição e suas finalidades? Em que já avançamos? Em que ainda precisamos melhorar?
6. Sabemos que, para atingir objetivos essenciais da Instituição é preciso investir naquilo que é prioridade na base do processo educacional. Para tanto, essa base (conhecedora de suas necessidades) precisa demandar processos de aquisição para que o orçamento se converta em insumo didático e pedagógico para sua atividade. Você julga que a participação dessa base nos processos de aquisição no atual momento tem se dado a contento?
7. Qual a relevância da comunicação efetiva nessa função de aproximar a base dos processos de planejamento e execução do orçamento via aquisições? Comente

## B4 - Formulário de Avaliação do Produto Educacional

### Gestão Democrática, Transparente e Estratégica: Promover uma cultura cíclica de planejamento e execução de orçamento, a partir da comunicação mais efetiva dos processos, para qualificar o investimento educacional

Prezado,

Se você recebeu este formulário é porque temos a certeza de que sua participação é essencial para a pesquisa em curso. No Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) do próximo Bloco você pode conhecer um pouco mais de detalhes dessa Pesquisa.

Este formulário cumpre o objetivo de:

- Avaliar o Produto Educacional construído coletivamente e apresentado como caminho à problemática investigada com esta pesquisa;
- Levantar pontos importantes que reforçam a necessidade do Produto como caminho;
- Receber a crítica em relação a pontos que precisam ser revistos para a melhoria da efetividade do Produto.

Dessa forma, contamos com a sua participação e agradecemos o seu empenho em colaborar.

**SUA AVALIAÇÃO É MUITO IMPORTANTE PARA NÓS E PARA A INSTITUIÇÃO. SÓ LEVARÁ ALGUNS MINUTOS.**

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa "Gestão Democrática, Transparente e Estratégica: Promover uma cultura cíclica de planejamento e execução de orçamento, a partir da comunicação mais efetiva dos processos, para qualificar o investimento educacional" de responsabilidade da pesquisadora Ana Paula Alves Rodrigues do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, do Instituto Federal de Brasília, sob a orientação do professor Dr. Ricardo Faustino Teles.

São objetivos específicos da pesquisa: → Investigar como a gestão democrática, transparente e estratégica educacional, pode se converter em recursos para um ambiente de aprendizagem coerente e mais efetivo. → Conhecer o atual cenário de gestão de planejamento e aquisição de recursos pedagógicos para o ensino-aprendizagem no ambiente do EMI - Campus Taguatinga. → Identificar no contexto de ensino-aprendizagem do EMI - Campus Taguatinga como, e que recursos pedagógicos financiáveis, poderiam tornar o ambiente mais efetivo para a formação. → Produzir, com você e demais participantes envolvidos no processo, um instrumento de gestão (democrático, transparente e estratégico) que possa guiar as ações de planejamento da aquisição de recursos pedagógicos e favorecer o contexto educacional.

Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para se recusar a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa não acarretará qualquer penalidade ou perda de benefícios. Trataremos a sua identidade com sigilo e privacidade. E seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua anuência.

Garantimos ainda, que os resultados do estudo serão devolvidos aos participantes por meio de artigo científico, podendo ser publicado posteriormente na comunidade científica, e disponibilizado o produto educacional na plataforma eduCapes através do endereço <https://educapes.capes.gov.br/>.

Em caso de dúvidas quanto aos aspectos éticos deste estudo, você, ou os responsáveis por você, poderão consultar o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos – CEP/HFA, Setor HFA – Sudoeste, HFA, Direção Técnica de Ensino e Pesquisa (DTEP), Sala do CEP/HFA na Divisão de Pesquisa - Cidade: Brasília/DF - CEP(correios): 70.673-900. Mais informações e denúncias podem ser feitas pelo telefone: (61) 3966 2044 ou e-mail [cep@hfa.mil.br](mailto:cep@hfa.mil.br).

Os membros desse Comitê de Ética em Pesquisa são pessoas que analisam o projeto proposto com o objetivo de garantir que os direitos dos participantes sejam respeitados. Eles avaliam e emitem um parecer positivo caso a pesquisa tenha sido planejada e esteja sendo executada de forma ética.

Caso deseje, você também poderá obter maiores informações sobre esta pesquisa na Plataforma Brasil: <http://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>, na qual se encontra registrada. Além disso, poderá entrar em contato direto com a pesquisadora pelo e-mail: [ana.alves@ifb.edu.br](mailto:ana.alves@ifb.edu.br), ou pelos telefones: (61) 2103 2205 e (62) 9 8466 6444.

## Seção 2 de 8

## Produto Educacional - Guia Digital Interativo

O Guia que está sendo avaliado está anexo ao e-mail que recebeu com esse convite e poderá ser acessado por meio de um link a seguir. Sua participação e avaliação é muito importante. Acesse agora, conheça e avalie.

Inserir o link: <https://drive.google.com/file/d/1W4bSNoKG0RkVuaoVzg4u4VOQLW83dVWx/view?usp=sharing>

**ATENÇÃO!** Como estarmos em fase de avaliação deste Produto e, em razão disso, ele ainda não ter sido catalogado para hospedagem nos sites institucionais, para que você possa ter acesso a todas as suas funcionalidades deverá baixa-lo para leitura e análise. Sua opinião é muito importante.

## Seção 3 de 8

## Perfil

Descrição (opcional)

Indique o seu vínculo com o IFB - Campus Taguatinga \*

- Estudante
- Docente
- Técnico (Administrativo, Assuntos Educacionais, Laboratórios...)
- Gestor (DRAP, DREP, DG e Reitoria)

## Seção 4 de 8

## Bloco 1 - Aspectos Conceituais

Neste bloco apresentaremos questões que abordam: Conhecimentos, conceitos, finalidade e foco central em termos de conteúdo.

1. O Conteúdo apresentado no Guia está alinhado à temática da Pesquisa que é a de a partir de uma Gestão de Orçamento democrática, transparente e estratégica, qualificar o investimento educacional. \*

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      Concordo Totalmente

:::						
Comente						
Texto de resposta curta .....						
<p>2. O conteúdo apresentado no tópico de Gestão é claro e coerente no intuito de favorecer a reflexão sobre a importância de que a Gestão de Orçamento seja: democrática, participativa, transparente e estratégica. *</p>						
	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente
Comente						
Texto de resposta curta .....						
<p>3. O tópico 2 do Guia, que trata especificamente da Gestão de Recursos Orçamentários, traz informações que auxiliam na compreensão do fluxo de gestão do processo e execução orçamentária e esclarece as etapas importantes desse processo ao público a que se destina: Gestores, Equipe Técnica, Professores e Estudantes. *</p>						
	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente
Comente						
Texto de resposta curta .....						
<p>4. No item "Vamos Colocar em Prática esse Caminho" o conteúdo propõe a criação de uma cultura cíclica estratégica para a gestão do orçamento. *</p>						
	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta

---

5. Os conteúdos que estão presentes nos ícones de "Saiba +", termos destacados com conceitos suspensos, links <sup>\*</sup> que levam para conteúdos complementares e legislação pertinente aos conteúdos tratados são relevantes para o objetivo do Produto Educacional.

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta

---

Comente

Texto de resposta curta

---

6. Os conteúdos trazido no "Guia Digital Interativo" se mostram como caminhos para incentivar a <sup>\*</sup> qualificação do investimento educacional.

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta

---

7. O conteúdo está adequado para a comunidade escolar.\*

1      2      3      4      5

Concordo Totalmente                        Discordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta

---

Seção 5 de 8

## Bloco 2 - Aspectos Pedagógicos



Neste bloco apresentamos questões que abordam a forma como os conteúdos foram organizados, o caminho do ponto de partida ao ponto de chegada.

1. Um Guia é uma boa proposta para o objetivo a que se propôs que é o de esclarecer fluxos e processo de gestão orçamentária e servir de incentivo para que o coletivo participe.\*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta

---

2. O público alvo consegue compreender os assuntos abordados mesmo sem ter conhecimentos prévios sobre o assunto.\*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

3. Este Produto Educacional (Guia) pode servir como instrumento pedagógico para integração da comunidade escolar. \*

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta

.....

4. O Guia estimula a curiosidade e a participação do coletivo nas atividades de gestão do orçamento. \*

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta

.....

5. A ordem e distribuição dos tópicos ao longo do Guia favorece o alcance de seu objetivo: sensibilizar a comunidade escolar para a participação, melhorar a compreensão dos fluxos de planejamento e gestão de orçamento e qualificar com isso, o investimento educacional. \*

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta

.....



3. O padrão de cores, ilustrações e design gráfico do Guia são favoráveis a sua finalidade.\*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta

---

4. O Guia em sua totalidade é esteticamente atraente.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta

---

5. Tanto o conteúdo do Guia quanto seu conteúdo e conjunto de imagens favorece o respeito à pluralidade de gênero, raça ou idade.\*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta

---

6. A linguagem e os termos utilizados no Guia são compreensíveis para seu público alvo. \*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta

.....

Seção 7 de 8

## Bloco 4 - Críticidade



Neste bloco apresentamos as questões que abordam em que medida o Guia favorece a formação no sentido integral do ser humano.

1. O Guia esclarece e promove a gestão orçamentária levando em consideração princípios democráticos e de transparência. \*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta

.....

2. O Guia leva seu público alvo a refletir sobre a importância de sua participação na gestão educacional. \*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta  
.....

3. O Guia aborda questões relevantes no sentido social e político. \*

1            2            3            4            5

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta  
.....

4. Sabendo que o IFB - Campus Taguatinga é uma instituição pública educacional e, portanto, carrega em si uma função social, o Guia deixa claro que a Gestão Estratégica do Orçamento proposta é uma gestão que deve, antes de tudo, considerar essa função social inerente ao contexto em que está sendo aplicada. \*

1            2            3            4            5

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta  
.....

5. A partir do Guia é possível vislumbrar a possibilidade da criação de uma cultura cíclica de planejamento e gestão orçamentária mais participativa. \*

1            2            3            4            5

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta  
.....

6. O Guia contribui para a percepção de que para qualificar o investimento educacional é preciso aproximar a comunidade escolar dos processos de planejamento da gestão do orçamento. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta  
.....

Seção 8 de 8

## Último bloco - Conclusões



Descrição (opcional)

1. O Guia contribuiu para a ampliação de seus conhecimentos a respeito da Gestão Orçamentária na Unidade Campus Taguatinga e, por extensão, do IFB. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Comente

Texto de resposta curta  
.....

2. De modo geral, o Guia é um instrumento relevante no contexto do Campus Taguatinga para levar a informação da gestão do orçamento de maneira clara e objetiva a comunidade escolar de modo a promover a qualificação do investimento educacional. \*

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      Concordo Totalmente

3. O que você tiraria do Guia e o que você acrescentaria

Texto de resposta longa

.....

4. Há algum aspecto que você gostaria de comentar/avaliar que não foi contemplado neste questionário?

Texto de resposta longa

.....

## ANEXO A – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

HOSPITAL DAS FORÇAS  
ARMADAS - HFA



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** GESTÃO DEMOCRÁTICA, TRANSPARENTE E ESTRATÉGICA: Qualificar o investimento educacional e emancipar sujeitos via Numeramento

**Pesquisador:** ANA PAULA ALVES RODRIGUES

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 39256720.9.0000.0025

**Instituição Proponente:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE BRASILIA

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.460.976

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de versão 2 de um projeto de pesquisa denominado GESTÃO DEMOCRÁTICA, TRANSPARENTE E ESTRATÉGICA: Qualificar o investimento educacional e emancipar sujeitos via Numeramento, sob responsabilidade de Ana Paula Alves Rodrigues e o orientador Ricardo Faustino Teles. Trata-se de projeto apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo campus Brasília do Instituto Federal de Brasília, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica. O projeto relata que "a matemática assombra os alunos em todas as etapas de ensino e são parte da causa do insucesso e/ou abandono escolar nessa importante etapa da educação básica que é o ensino médio, especialmente na primeira série. Destaca-se que, atualmente, os sujeitos estão cotidianamente expostos a uma infinidade de informações, problemáticas econômicas, sociais e políticas que cobram indivíduos cada vez mais capazes de ler e interpretar de modo coerente e crítico, esse universo. Dado esse processo de evolução na sociedade e suas especificidades, impõe-se adaptação da educação matemática à nova realidade, tendo em vista à formação integral dos sujeitos no sentido de contribuir para que se constituam indivíduos emancipados, críticos, reflexivos, conscientes e capazes de se posicionar e colaborar para transformação de sua realidade. A educação matemática ganha, então, a função social de promover o acesso, apropriação e desenvolvimento das questões inerentes ao conhecimento matemático, para que se possa lançar mão desses recursos e, estrategicamente, ler o mundo e as relações que nele se

HOSPITAL DAS FORÇAS  
ARMADAS - HFA



Continuação do Parecer: 4.460.978

Cronograma	Cronograma_Plataforma_Brasil_Atendido_Parecer_CPE_02102020.pdf	01/12/2020 20:10:44	ANA PAULA ALVES RODRIGUES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa_Completo_Atendido_Parecer_CPE_02102020.pdf	01/12/2020 20:09:36	ANA PAULA ALVES RODRIGUES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa_ProfEPT_I_2020_Atendido_Parecer_CEP_02102020.docx	01/12/2020 20:07:55	ANA PAULA ALVES RODRIGUES	Aceito
Outros	Curriculo_Lattes_Ana_Paula_Atualizado_01122020.pdf	01/12/2020 20:01:59	ANA PAULA ALVES RODRIGUES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TRCP_Plataforma_Brasil.pdf	07/10/2020 11:10:32	ANA PAULA ALVES RODRIGUES	Aceito
Orçamento	Planilha_Orcamento_Plataforma_Brasil.pdf	07/10/2020 11:03:01	ANA PAULA ALVES RODRIGUES	Aceito
Orçamento	Orcamento_Plataforma_Brasil.docx	07/10/2020 11:02:21	ANA PAULA ALVES RODRIGUES	Aceito
Outros	Curriculo_Lattes_Orientador_Prof_Dr_Ricardo_Faustino_Teles.pdf	07/10/2020 10:47:06	ANA PAULA ALVES RODRIGUES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_Institucional_e_Infraestrutura.pdf	29/09/2020 11:05:55	ANA PAULA ALVES RODRIGUES	Aceito
Outros	Carta_de_Revisao_Etica_Plataforma_Brasil.pdf	29/09/2020 11:03:59	ANA PAULA ALVES RODRIGUES	Aceito
Outros	Carta_Encaminhamento_Plataforma_Brasil.pdf	29/09/2020 11:02:33	ANA PAULA ALVES RODRIGUES	Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto_Ana_Paula_Assinado.pdf	29/09/2020 10:31:37	ANA PAULA ALVES RODRIGUES	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

BRASILIA, 14 de Dezembro de 2020

Assinado por:  
**KELLIANE ALMEIDA DE MEDEIROS**  
(Coordenador(a))

Endereço: HFA - Estrada Parque Contorno do Bosque s/n  
Bairro: Sudoeste CEP: 70.858-900  
UF: DF Município: BRASILIA  
Telefone: (61)3966-2044 Fax: (61)3966-2247 E-mail: cep@hfa.mil.br