

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
CAMPUS JAGUARI

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

ZELMIELEN ADORNES DE SOUZA

**GESTÃO PEDAGÓGICA EM ESCOLAS TÉCNICAS VINCULADAS ÀS  
UNIVERSIDADES FEDERAIS: UM ESTUDO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

Jaguari  
2023

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
CAMPUS JAGUARI

ZELMIELEN ADORNES DE SOUZA

**GESTÃO PEDAGÓGICA EM ESCOLAS TÉCNICAS VINCULADAS ÀS  
UNIVERSIDADES FEDERAIS: UM ESTUDO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao curso de Especialização  
em Gestão Escolar no *Campus* Jaguari –  
RS como requisito para obtenção do título  
de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Profa. Dra. Laila Azize Souto Ahmad

Jaguari  
2023

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
CAMPUS JAGUARI

A orientadora, Profa. Dra. Laila Azize Souto Ahmad e a pós-graduanda Zelmielen Adornes de Souza, abaixo assinadas, cientificam do teor do Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Gestão Escolar.

**GESTÃO PEDAGÓGICA EM ESCOLAS TÉCNICAS VINCULADAS ÀS  
UNIVERSIDADES FEDERAIS: UM ESTUDO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

Elaborado por

Zelmielen Adornes de Souza

como requisito para a obtenção do título de  
Especialista em Gestão Escolar

Profa. Dra. Laila Azize Souto Ahmad

Zelmielen Adornes de Souza

Jaguari  
2023

# Gestão pedagógica em escolas técnicas vinculadas às universidades federais: um estudo no contexto da Educação Profissional e Tecnológica

Zelmielen Adornes de Souza<sup>1</sup>

Laila Azize Souto Ahmad<sup>2</sup>

## Resumo

O estudo focaliza a gestão pedagógica no contexto de escolas, vinculadas às universidades federais brasileiras, que ofertam Educação Profissional e Tecnológica. Tem como objetivo geral investigar a organização da gestão pedagógica em escolas técnicas vinculadas às universidades federais e, como objetivos específicos, mapear informações e documentos sobre as escolas; conhecer a estrutura da gestão pedagógica; analisar as competências dos setores responsáveis pela gestão pedagógica a partir de seus regimentos internos; e entender o espaço/papel da gestão pedagógica em cada escola técnica federal e suas implicações para a qualidade do ensino. Para tanto, fundamenta-se em uma revisão teórica acerca da gestão escolar, com ênfase na gestão pedagógica, e de pesquisas sobre o assunto realizadas em escolas técnicas. Metodologicamente, foi desenvolvida na forma de uma pesquisa documental, com o levantamento e a análise dos documentos normativos de cada escola técnica vinculada às universidades, tais como o regimento interno e o projeto pedagógico e de dados nos sítios institucionais. Ao realizar o levantamento, alguns desafios foram impostos pela indisponibilidade de alguns documentos normativos e pela escassez ou inexistência de informações acerca da gestão pedagógica nos sites das escolas. Diante disso, das 23 escolas técnicas federais, foram analisadas 21, sendo que uma delas não possui um setor específico para a gestão pedagógica. A partir dos dados analisados, destaca-se que, embora haja diversidade de denominações para o setor pedagógico, há similaridades em suas competências e, de modo geral, todas estão voltadas para a coordenação das atividades de ensino de modo a contribuir e assegurar o desenvolvimento do processo educativo.

**Palavras-chave:** Gestão Pedagógica. Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais. Educação Profissional e Tecnológica.

## 1 Introdução

O presente estudo focaliza a gestão pedagógica no contexto das escolas técnicas vinculadas às universidades federais brasileiras, tendo em vista que a dimensão pedagógica “é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos” (Lück, 2009, p. 95).

A problemática parte do fato de que essas escolas técnicas federais possuem organizações diversas no que diz respeito aos setores responsáveis pela gestão pedagógica, diferentemente do que ocorre nos Institutos Federais, que, embora

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - *Campus* Jaguarí. E-mail: zelmielen@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professora Orientadora, da área de Políticas Educacionais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - *Campus* Jaguarí. E-mail: laila.souto@iffarroupilha.edu.br.

tenham relativa autonomia, há uma estrutura organizacional de referência “para o funcionamento de cada Unidade escolar na perspectiva multicampi” (Fernandes; Tabosa, 2018, p. 39). Entende-se que a diversidade organizacional das escolas técnicas federais está relacionada ao interesse institucional e à cultura escolar construída ao longo da trajetória de cada escola nas universidades federais. Para tanto, considera-se que essa cultura, de forma instituída e instituinte, é definida por um conjunto de fatores sociais, culturais e psicológicos que afetam as ações educacionais e as tomadas de decisão das escolas (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012).

Atualmente, a estrutura da gestão pedagógica das escolas técnicas vinculadas às universidades federais apresenta variações em suas denominações. Algumas são formadas por coordenadorias ou departamentos, outras por setores ou divisões, etc. Essas variações nas estruturas organizacionais também podem denotar escolhas intencionais sobre o espaço/papel da gestão pedagógica nas escolas técnicas, tendo em vista que há normativas do poder executivo federal a respeito das estruturas regimentais e estatutárias das autarquias (Brasil, 2019). Nesse sentido, ressalta-se a importância de conhecer e entender, com mais propriedade, essas formas de organização da gestão pedagógica e suas implicações para o desenvolvimento/funcionamento das atividades de ensino das escolas técnicas vinculadas às universidades federais. Desse modo, este estudo partiu dos seguintes questionamentos: como é a organização da gestão pedagógica em cada escola técnica vinculada às universidades federais? Qual o espaço/papel da gestão pedagógica no projeto institucional das escolas técnicas? Quais são as competências destinadas ao setor responsável pela gestão pedagógica nessas escolas? Qual a formação da equipe responsável pela gestão pedagógica?

Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo geral investigar a organização da gestão pedagógica em escolas técnicas vinculadas às universidades federais. Especificamente, busca mapear informações sobre as escolas técnicas vinculadas às universidades federais; conhecer a estrutura da gestão pedagógica das escolas técnicas; analisar as competências dos setores responsáveis pela gestão pedagógica das escolas a partir de seus regimentos internos; e entender o espaço/papel da gestão pedagógica em cada escola técnica federal e suas implicações para a qualidade do ensino.

Acredita-se que esta pesquisa pode colaborar para o aprofundamento de estudos e discussões acerca da gestão pedagógica em escolas técnicas vinculadas

às universidades federais, bem como promover reflexões sobre a organização da gestão escolar como um todo, proporcionando contribuições que possam, futuramente, repercutir na melhoria das condições e da qualidade de ensino dessas instituições.

Desse modo, este trabalho apresenta uma revisão teórica acerca da gestão escolar, enfocando a gestão pedagógica; aborda a metodologia da Pesquisa Documental, a qual subsidiou o desenvolvimento da pesquisa; discute os resultados levantados; e tece algumas considerações sobre a organização da gestão pedagógica nas escolas técnicas vinculadas às universidades federais.

## **2 Revisão teórica**

As escolas técnicas vinculadas às universidades federais são unidades de Educação Profissional e Tecnológica e, atualmente, são regulamentadas pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.

Art. 4º As Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais são estabelecimentos de ensino pertencentes à estrutura organizacional das universidades federais, dedicando-se, precipuamente, à oferta de formação profissional técnica de nível médio, em suas respectivas áreas de atuação. (Brasil, 2008).

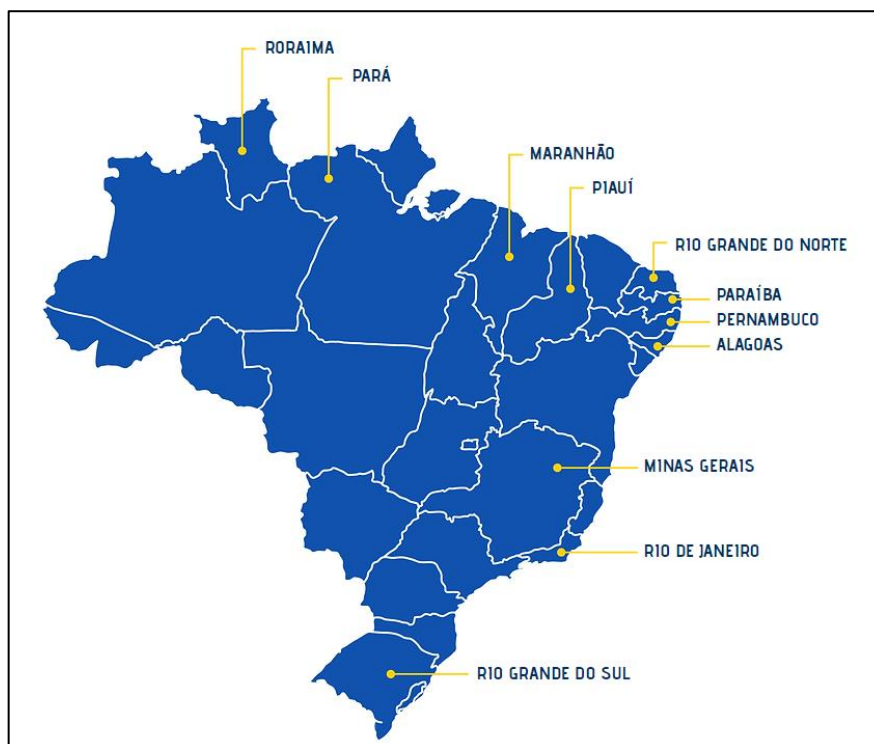
De acordo com o Conselho Nacional de Dirigentes das Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais<sup>3</sup> (CONDETUF), no ano de 2023, há 23 escolas técnicas distribuídas em 15 universidades federais, localizadas 11 estados brasileiros<sup>4</sup>. “São instituições respeitadas e reconhecidas pela comunidade pelo papel que desempenham, pelos cursos que ministram nos mais variados níveis, desde o técnico de nível médio, passando pela graduação e pós-graduação” (Azeredo; Carvalho, 2010, p. 207).

---

<sup>3</sup> Conselho criado em 3 de abril de 1991, decorrente da necessidade expressa pelas escolas técnicas vinculadas às universidades federais e de seus dirigentes “de ter um órgão representativo, que defendesse os interesses dessas instituições junto às organizações governamentais que administram a política educacional do país, notadamente o ensino técnico de nível médio” (AZEREDO; CARVALHO, 2010, p. 207).

<sup>4</sup> Dado retirado do site do CONDETUF. Disponível em: <https://www.condetuf.org/escolasvinculadas>. Acesso em: 16 jun. 2023.

Figura 1 – Estados onde estão localizadas as escolas técnicas vinculadas às universidades federais



Fonte: Imagem retirada do site do CONDETUF. Disponível em: <https://www.condetuf.org/escolasvinculadas>. Acesso em: 16 jun. 2023.

Por ofertarem cursos em diferentes níveis e modalidades de ensino, essas escolas possuem um complexo sistema organizacional, no qual a gestão escolar está centralizada na figura do diretor.

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (Lück, 2009, p. 17).

O trabalho da gestão escolar envolve tanto funções administrativas quanto pedagógicas, demandando do dirigente “uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais” (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 454-455). Para tanto, nas escolas técnicas federais, observa-se que esse trabalho costuma ser conduzido de forma integrada com diferentes setores<sup>5</sup> que fazem parte de suas estruturas internas, de

<sup>5</sup> Essa forma de organização das escolas está relacionada ao fato de estarem vinculadas às universidades federais, seguindo o modelo de estrutura administrativa delas, sendo a maioria baseada no sistema departamental (Oliveira, 2018).

modo a efetivar o planejamento e o funcionamento escolar. Nesse sentido, há a presença de uma equipe diretiva, composta por servidores docentes e técnico-administrativos em educação, que desempenha funções específicas para dar conta das diferentes dimensões do trabalho escolar e promover uma gestão compartilhada.

No caso desta pesquisa, dentre as dimensões da gestão escolar, focaliza-se a gestão pedagógica por entender que essa dimensão se liga diretamente ao objetivo educacional das escolas.

Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. (Lück, 2009, p. 95).

Além disso, para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 447), “o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social”.

Nas escolas técnicas federais, em consonância com a forma de organização do trabalho nas universidades às quais estão vinculadas, a gestão pedagógica acaba por ser desenvolvida pela direção em conjunto com um setor ou setores específicos em cada escola técnica federal, os quais ficam responsáveis pelo planejamento, pela proposição e pelo acompanhamento de ações voltadas às atividades de ensino. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2017, p. 466), o “setor pedagógico compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional”.

Sobre a gestão pedagógica em escolas técnicas federais, a produção científica ainda é escassa. Uma das poucas pesquisas encontradas<sup>6</sup> trata da democratização da gestão educacional em escolas técnicas vinculadas às universidades federais, a partir da percepção de discentes e professores-gestores (Sarmiento, 2006). Nessa pesquisa, a gestão pedagógica é concebida como sendo a mais importante da gestão escolar, responsável por gerir a área educativa, na qual o diretor assume o papel de grande articulador, auxiliado pelo coordenador pedagógico. Além disso, complementa que

---

<sup>6</sup> Por meio de busca realizada em base de dados *online*, tais como o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.



Suas especificidades estão enunciadas no Regimento Escolar e no Projeto Pedagógico (também denominado Proposta Pedagógica) da escola. Parte do Plano Escolar (Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar) também inclui elementos da gestão pedagógica: objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipe escolar. (Sarmiento, 2006, p. 12).

Outros estudos e discussões focalizam a gestão pedagógica no âmbito das escolas técnicas estaduais, tais como a pesquisa de Martins (2007) e a dissertação de Vieira (2019). Martins (2007), em uma pesquisa que buscou investigar como a direção de uma escola técnica conduz o processo de desenvolvimento do currículo, destaca que a gestão pedagógica tem sido um desafio para professores e diretores. Vieira (2019), em um estudo que investigou a formação dos diretores de escolas técnicas do Estado de São Paulo e a sua relação com os desafios encontrados no cotidiano escolar, comenta que esses desafios, em certa medida, estão relacionados ao fato de que muitos docentes/gestores dessas escolas são formados em cursos de bacharelado ou em cursos superiores de tecnologia, e que essa formação inicial não proporcionou subsídios suficientes para a atuação com a gestão escolar, demandando que os diretores buscassem por formação continuada na área educacional.

Esses estudos ressaltam a importância da gestão pedagógica e da figura do diretor das escolas técnicas. Contudo, observa-se a necessidade de ampliar o olhar para o trabalho coletivo e colaborativo desenvolvido pela equipe pedagógica em setores específicos dessas escolas, de modo a compreender as suas relações e repercussões para a promoção da qualidade do ensino nos diversos níveis, formas e modalidades da educação. Nesse sentido, reforça-se a relevância de mais pesquisas, como esta, que focalizem a organização da gestão pedagógica, de modo abrangente, no contexto das escolas técnicas vinculadas às universidades federais.

### **3 Metodologia**

Para investigar a organização da gestão pedagógica nas 23 escolas técnicas vinculadas às universidades federais, foi desenvolvido um estudo de abordagem qualitativa.

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos,

atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações. (Chizzotti, 2018, p. 96).

A partir disso, foi realizada uma pesquisa documental, a qual envolveu “métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos” (Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009, p. 5). Segundo Gil (2002, p. 46): “A pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados” (Gil, 2002, p. 46).

Para tanto, foi feito o levantamento de dados e documentos nos sites institucionais de cada uma das 23 escolas técnicas vinculadas às universidades.

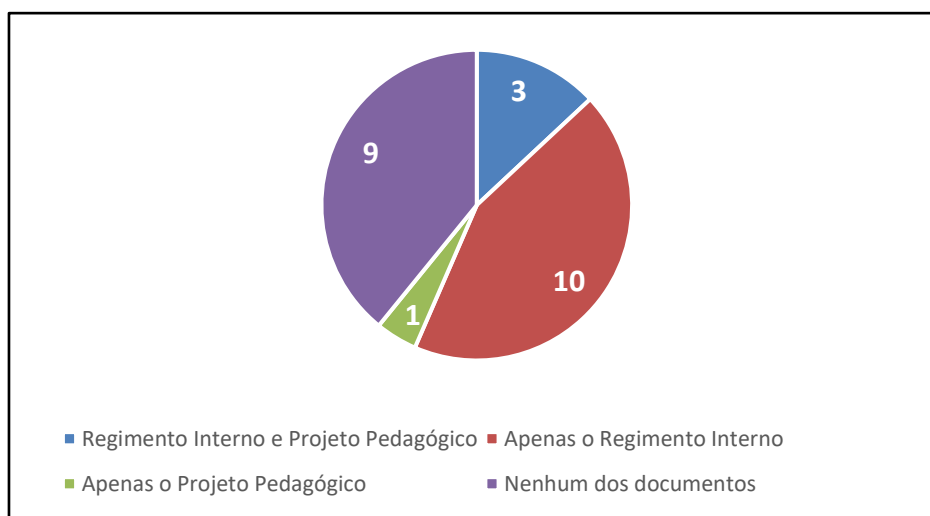
Quadro 1 – Sites das escolas técnicas vinculadas às universidades federais

	<b>Escola</b>	<b>UF</b>	<b>Site</b>
1	Colégio Técnico Industrial de Santa Maria	RS	<a href="http://www.ufsm.br/ctism">http://www.ufsm.br/ctism</a>
2	Colégio Politécnico da UFSM	RS	<a href="http://www.ufsm.br/politecnico">http://www.ufsm.br/politecnico</a>
3	Colégio Técnico da UFRRJ	RJ	<a href="http://ctur.ufrrj.br/">http://ctur.ufrrj.br/</a>
4	Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal	MG	<a href="http://ufv.br/campus-florestal">http://ufv.br/campus-florestal</a>
5	Centro de Educação Profissional	MG	<a href="https://uftm.edu.br/cefores">https://uftm.edu.br/cefores</a>
6	Teatro Universitário da UFMG	MG	<a href="http://www.coltec.ufmg.br/tu/#!/">http://www.coltec.ufmg.br/tu/#!/</a>
7	Colégio Técnico da UFMG	MG	<a href="http://www.coltec.ufmg.br/coltec-ufmg/">http://www.coltec.ufmg.br/coltec-ufmg/</a>
8	Escola Técnica de Saúde	MG	<a href="http://www.estes.ufu.br/">http://www.estes.ufu.br/</a>
9	Escola Técnica de Artes	AL	<a href="https://eta.ufal.br/">https://eta.ufal.br/</a>
10	Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas	PE	<a href="http://codai.ufrpe.br/">http://codai.ufrpe.br/</a>
11	Colégio Agrícola Vidal de Negreiros	PB	<a href="http://www.cavn.ufpb.br/">http://www.cavn.ufpb.br/</a>
12	Escola Técnica de Saúde	PB	<a href="https://www.ets.ufpb.br/">https://www.ets.ufpb.br/</a>
13	Escola Técnica de Saúde de Cajazeiras	PB	<a href="http://cfp.ufcg.edu.br/etsc/">http://cfp.ufcg.edu.br/etsc/</a>
14	Escola Agrícola de Jundiá	RN	<a href="https://eaj.ufrn.br/">https://eaj.ufrn.br/</a>
15	Escola de Música	RN	<a href="https://musica.ufrn.br/">https://musica.ufrn.br/</a>
16	Escola de Saúde	RN	<a href="https://escoladesaude.ufrn.br/">https://escoladesaude.ufrn.br/</a>
17	Colégio Técnico de Bom Jesus	PI	<a href="https://ufpi.br/ctbj">https://ufpi.br/ctbj</a>
18	Colégio Técnico de Floriano	PI	<a href="https://ufpi.br/ctf">https://ufpi.br/ctf</a>
19	Colégio Técnico de Teresina	PI	<a href="https://www.ufpi.br/ctt">https://www.ufpi.br/ctt</a>
20	Colégio de Aplicação e Escola Técnica da UFMA	MA	<a href="https://portais.ufma.br/PortalUnidade/colun/index.jsf">https://portais.ufma.br/PortalUnidade/colun/index.jsf</a>
21	Escola Técnica de Música	PA	<a href="https://emufpa.ufpa.br/">https://emufpa.ufpa.br/</a>
22	Escola de Teatro e Dança	PA	<a href="https://etdufpa.wordpress.com/">https://etdufpa.wordpress.com/</a>
23	Escola Agrotécnica de Roraima	RR	<a href="https://antigo.ufrr.br/eagro/">https://antigo.ufrr.br/eagro/</a>

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras.

Ao acessar os sites institucionais, procurou-se por páginas que apresentassem o setor responsável pela gestão pedagógica e os documentos normativos institucionais. Quanto aos documentos, inicialmente, buscou-se pelo Regimento Interno e pelo Projeto Pedagógico das escolas. A opção pelo Regimento Interno se deve ao fato de trazer informações sobre a estrutura organizacional, composição e competências dos setores, entre outras; e o Projeto Pedagógico por apresentar os servidores e as ações pedagógicas das escolas. Contudo, as buscas nos sites apresentaram alguns desafios. Nem todas as escolas apresentam informações sobre o setor responsável pela gestão pedagógica em seus sites e/ou disponibilizam *online* os seus documentos normativos. Sobre os documentos, nos sites de nove escolas não constam o Regimento Interno e o Projeto Pedagógico.

Gráfico 1 – Número de escolas que disponibilizam cada tipo de documento



Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras.

Como pode ser observado no gráfico, o Regimento Interno é o documento mais disponibilizado, constando no site institucional de 13 escolas técnicas federais. Apenas três escolas disponibilizam o Regimento Interno e o Projeto Pedagógico.

Cabe destacar que algumas escolas possuem uma página reservada para documentos/legislações, mas se encontram vazias, sem nenhuma informação ou informando que o documento está sendo revisto. Em função disso, foram consultados outros documentos disponibilizados nos sites das escolas, tais como o Plano de Desenvolvimento da Unidade, o Organograma, o Relatório Anual de Atividades, etc.

Também foram enviados e-mails às escolas e feitas pesquisas nos sites das universidades às quais estão vinculadas, bem como na ferramenta de busca do Google de modo a ter acesso aos documentos e às informações sobre a gestão pedagógica. Todavia, não foi possível fazer o levantamento de todos os dados necessários para a realização deste estudo, pois só uma escola respondeu ao e-mail e a pesquisa retornou poucos dados.

Ao final desse levantamento, não foi obtida nenhuma informação sobre duas escolas técnicas federais. Desse modo, foi feita a análise dos dados mapeados em 21 escolas, os quais focalizaram as informações acerca da estrutura organizacional, da denominação dos setores pedagógicos, das competências e das atribuições destinadas à gestão pedagógica. De modo a resguardar a situação de cada escola, a análise será apresentada de forma genérica, sem correlacionar os dados aos nomes das instituições.

#### **4 Resultados e discussão**

A análise dos dados levantados por meio da pesquisa documental, buscou responder às seguintes perguntas de pesquisa: como é a organização da gestão pedagógica em cada escola técnica vinculada às universidades federais? Qual o espaço/papel da gestão pedagógica no projeto institucional das escolas técnicas? Quais são as competências destinadas ao setor responsável pela gestão pedagógica nessas escolas? Qual a formação da equipe responsável pela gestão pedagógica?

Assim, ao procurar conhecer e entender a organização da gestão pedagógica nas escolas técnicas federais, foi realizada a leitura e a análise dos Regimentos Internos, dos Projetos Pedagógicos e demais documentos e dados encontrados nos sites institucionais das escolas. Também foi realizada uma consulta, à Plataforma Nilo Peçanha<sup>7</sup>, sobre o número de cursos e de matrículas das escolas. A partir disso, foi possível constatar que cada escola apresenta particularidades, que se ligam a sua trajetória histórica, ao contexto institucional, à abrangência de cursos e matrículas, dentre outras. Levando em consideração essas particularidades, é compreensível que não haja um padrão em sua estrutura organizacional, tendo em vista que cada escola tem relativa autonomia administrativa e pedagógica.

---

<sup>7</sup> A Plataforma Nilo Peçanha é um ambiente virtual de coleta, validação e disseminação de dados das instituições que compõe a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

No levantamento dos dados, observou-se que até as escolas que fazem parte da mesma universidade têm uma organização diferente.

Quadro 2 – Dados das escolas técnicas vinculadas às universidades federais

	<b>Escola</b>	<b>Sigla</b>	<b>IES</b>	<b>Nº de cursos (2022)<sup>8</sup></b>	<b>Matrículas (2022)</b>
1	Colégio Técnico Industrial de Santa Maria	CTISM	UFMS	25	1646
2	Colégio Politécnico	CPUFMS	UFMS	35	3568 <sup>9</sup>
3	Colégio Técnico	CTUR	UFRRJ	8	1153
4	Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal	CEDAF	UFV	25	1557
5	Centro de Educação Profissional	CEFORES	UFMT	19	646
6	Teatro Universitário	TU	UFMG	1	86
7	Colégio Técnico	COLTEC	UFMG	7	921
8	Escola Técnica de Saúde	ESTES	UFU	13	794
9	Escola Técnica de Artes	ETA	UFAL	5	271
10	Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas	CODAI	UFRPE	9	484
11	Colégio Agrícola Vidal de Negreiros	CAVN	UFPB	19	1310
12	Escola Técnica de Saúde	ETS	UFPB	10	1154
13	Escola Técnica de Saúde de Cajazeiras	ETSC	UFCG	5	505
14	Escola Agrícola de Jundiá	EAJ	UFRN	27	1215
15	Escola de Música	EMUFRN	UFRN	8	255
16	Escola de Saúde	ESUFRN	UFRN	12	1145
17	Colégio Técnico de Bom Jesus	CTBJ	UFPI	11	831
18	Colégio Técnico de Floriano	CTF	UFPI	12	645
19	Colégio Técnico de Teresina	CTT	UFPI	8	525
20	Colégio de Aplicação e Escola Técnica	COLUN	UFMA	3	234
21	Escola Técnica de Música	EMUFPA	UFPA	9	279
22	Escola de Teatro e Dança	ETDUFPA	UFPA	12	544
23	Escola Agrotécnica de Roraima	EAGRO	UFRR	5	410

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras.

Além da estrutura organizacional diferenciada, cabe ressaltar que os próprios sites das escolas não seguem um padrão. Por vezes, também não usam o mesmo modelo de sítio das universidades às quais estão vinculadas e não disponibilizam os mesmos tipos de informação e documentos, o que dificultou o processo de levantamento de dados.

<sup>8</sup> Dados retirados da Plataforma Nilo Peça.

<sup>9</sup> Dado com distorções em função da pandemia. De acordo com o Setor de Registro e Controle Acadêmico do Colégio Politécnico da UFMS, em 2022, foram contabilizadas 2529 matrículas.

A maior parte dos sites institucionais não possui uma página específica para tratar dos setores que compõe a escola; e, em outros, não existe informação sobre isso. Destaca-se também que alguns sites apresentam informações diferentes das que constam nos Regimentos Internos<sup>10</sup> das respectivas escolas. Nesses casos, priorizou-se as informações contidas no documento oficial.

Ao analisar os 13 Regimentos Internos, disponibilizados nos sites das escolas, identificou-se a presença de atribuições e competências atinentes à gestão pedagógica em órgãos colegiados, na direção escolar e em setores específicos. Observou-se que as escolas possuem conselhos/colegiados como órgãos máximos de sua estrutura organizacional, com exceção de uma delas em que a direção da escola assume esse lugar. Outro dado pertinente é que dez escolas possuem um conselho e três possuem dois. Todos os órgãos colegiados possuem competências/atribuições envolvendo aspectos pedagógicos, sendo as mais frequentes: analisar/apreciar e aprovar o Projeto Pedagógico da escola, as propostas curriculares de cursos e outros planos institucionais; e deliberar sobre assuntos pedagógicos.

Quanto às competências/atribuições da direção escolar, expressas nos Regimentos Internos, há variações entre as escolas, contudo, sublinha-se que a maioria está relacionada a atividades burocráticas, tais como representar a escola, convocar e presidir reuniões, assinar documentos, administrar recursos técnicos, financeiros e de materiais, supervisionar o trabalho dos servidores, entre outras. No que diz respeito à gestão pedagógica, poucas são as competências designadas para o diretor, dentre as quais se destacam: a supervisão das atividades de ensino e a coordenação ou a participação na elaboração, no acompanhamento e na avaliação do Projeto Pedagógico.

Para o mapeamento do setor específico para tratar da gestão pedagógica nas 21 escolas técnicas<sup>11</sup>, além do Regimento Interno, foram consultados outros documentos, tais como o Plano de Desenvolvimento da Unidade, o Plano de Gestão, o Organograma e o Relatório Anual de Atividades. Através desses documentos e de informações encontradas em alguns sites institucionais, foi possível identificar que apenas uma das escolas não apresenta um setor responsável pela gestão

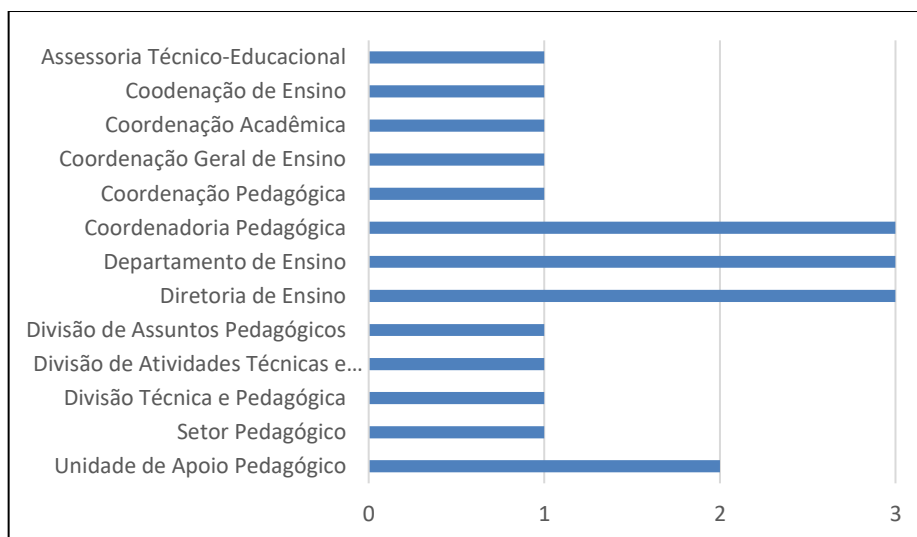
---

<sup>10</sup> Isso pode ocorrer devido ao fato de o site ou o documento estar desatualizado.

<sup>11</sup> Duas escolas não estão sendo contabilizadas, tendo em vista que os dados e os documentos não foram encontrados nos sites institucionais.

pedagógica. As demais escolas possuem esse setor com certa diversidade de denominações.

Gráfico 2 – Relação de denominações dos setores pelo número de escolas



Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras.

As denominações dos setores podem estar relacionadas com o grau de importância e de amplitude acerca do trabalho pedagógico desenvolvido. Como mostra o gráfico 2, a denominação mais frequente utilizada pelas escolas inicia com o termo coordenação. Coordenação, assim como coordenadoria, são derivações do verbo “coordenar” e remetem à função de gestão a ser exercida pelo responsável pelo setor, designado como coordenador. Os complementos “de ensino”, “acadêmica” e “pedagógica” definem a natureza do trabalho, ou seja, o foco do setor e das ações a serem desenvolvidas pelo coordenador, as quais implicam a função principal nos processos de ensino e aprendizagem.

Da mesma forma que a coordenação e a coordenadoria, o termo “diretoria”, presente na denominação de três escolas técnicas vinculadas às universidades, também se relaciona à atividade de gestão e seu significado remete ao trabalho de uma equipe. Diferentemente dos termos derivados do verbo coordenar, a diretoria costuma estar ligada a setores e cargos superiores, sendo que o responsável pelo setor recebe a designação de diretor.

A denominação iniciada pela palavra “departamento” também é utilizada por três escolas. Essa palavra é muito comum e recorrente na organização dos setores dentro das universidades (Oliveira, 2018). Seu significado ainda é marcado pelo

processo histórico de departamentalização das instituições de ensino, vinculado à concepção técnico-científica da organização e gestão escolar que, segundo Libâneo (2001), buscava a divisão técnica do trabalho desenvolvido nas escolas. De modo similar, o termo “divisão”, usado por duas escolas, e “setor”, utilizado por uma, também estão relacionados à fragmentação do trabalho escolar. Entretanto, isso não significa que as instituições continuam utilizando essas denominações nesse sentido, tendo em vista que a organização do trabalho pedagógico vem sendo ressignificada ao longo dos anos.

As denominações “unidade de apoio”, utilizada por duas escolas, e “assessoria”, escolhida por uma, estão ligadas à função do setor que busca dar suporte sobre os assuntos pedagógicos. No entanto, a expressão “unidade de apoio” é mais abrangente e pode ser ampliada para toda a escola, enquanto o termo “assessoria” costuma estar relacionado ao assessoramento da direção.

Considerando o significado de cada denominação é possível identificar uma hierarquia entre elas, na qual diretoria está em um nível superior, sendo seguida por coordenação e departamento. Em um nível abaixo, encontram-se as denominações de setor, unidade, assessoria e divisão. Contudo, ao analisar as competências de cada setor, nos Regimentos Internos das escolas, não foi possível relacionar diferenças significativas entre o trabalho pedagógico realizado em cada escola e a variação da denominação do setor.

Conforme os Regimentos Internos das escolas técnicas vinculadas às universidades federais, de modo geral, os setores responsáveis pela gestão pedagógica têm a competência de coordenar as atividades de ensino, envolvendo o planejamento de ações, a orientação aos docentes e estudantes, o acompanhamento e a avaliação das práticas pedagógicas, de modo a contribuir e assegurar o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Como algumas atividades específicas, são mencionadas, em comum em alguns regimentos: a coordenação da construção do Projeto Pedagógico e das propostas curriculares de curso, a organização dos calendários letivos, a orientação e a análise dos planos de ensino, a promoção de reuniões e ações de formação docente, entre outras. As competências desses setores estão em consonância com o entendimento de que a gestão pedagógica se refere à “organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação” (Lück, 2009, p. 96).



Nos 13 Regimentos Internos analisados, não há um consenso entre as escolas quanto ao responsável pelo setor de gestão pedagógica. Quatro regimentos definem que pode ser um docente ou um técnico-administrativo em educação (TAE), cinco estabelecem que só pode ser um docente e quatro não especificam quem pode assumir esse cargo. Nesses casos, como não há especificação, pode-se entender que tanto um docente quanto um TAE pode assumir o setor. Todavia, a partir desse levantamento, observa-se que há predominância de que o responsável seja um docente.

Cabe destacar que, em um dos regimentos, há uma preocupação apresentada pela escola de que o responsável (docente ou TAE) por esse setor tenha formação voltada à educação, ou seja, tenha licenciatura ou pós-graduação na área da Educação. Esse é um diferencial importante, entendendo que, para coordenar um setor pedagógico, conhecimentos da área educacional são fundamentais. “São tarefas complexas que requerem habilidades e conhecimentos especializados, tanto quanto se requer por parte do professor conhecimento especializado da matéria que leciona” (Libâneo, 2022, p. 61).

Outra informação importante sobre os setores responsáveis pela gestão pedagógica, apresentada nos Regimentos Internos, diz respeito a subunidades e à articulação ou ao trabalho conjunto desse setor com outros das escolas, tais como coordenações de curso, coordenações de estágios, supervisão escolar, secretarias escolares, serviço de orientação educacional e de apoio ao estudante, entre outros.

Tendo em vista que um dos objetivos desta pesquisa buscou conhecer a estrutura, a equipe pedagógica (a formação dos servidores) e as ações promovidas pelo setor responsável pela gestão pedagógica, esperava-se encontrar mais dados sobre o funcionamento desse setor nos Projetos Pedagógicos das escolas, contudo, os escassos documentos disponibilizados nos sites não apresentavam muitas informações. Uma das poucas informações disponíveis diz respeito ao nome dos servidores responsáveis pelo setor. Essa informação também foi encontrada em alguns sites, Planos de Desenvolvimento da Unidade e Relatórios Anuais de Atividades de algumas escolas.

Através do nome do responsável pelo setor, foi possível identificar, em pesquisa realizada no Portal da Transparência<sup>12</sup>, a gratificação vinculada ao cargo

---

<sup>12</sup> Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/servidores/>

assumido por 10 servidores. Também foi possível chegar à informação de que um servidor não possui gratificação para exercer o cargo em uma das escolas. As gratificações dizem respeito a funções de confiança<sup>13</sup>: Cargo de Direção (CD) 4, Função Gratificada (FG) 1 e Função Comissionada de Coordenação de Curso (FUC) 1. Nesse levantamento, observou-se que não há um padrão ligando o tipo de gratificação à denominação do setor.

Quadro 3 – Setores pedagógicos e suas gratificações

<b>Setor</b>	<b>Gratificação</b>	<b>N° de escolas</b>
Coordenação de Ensino	FUC 000.1	1
Coordenação Geral de Ensino	FG 000.1	1
Coordenadoria Pedagógica	FG 000.1	1
Departamento de Ensino	CD 000.4	1
Departamento de Ensino	FG 000.1	2
Diretoria de Ensino	CD 000.4	1
Divisão de Assuntos Pedagógicos	CD 000.4	1
Divisão Técnico-Pedagógica	FUC 000.1	1
Setor Pedagógico	Sem gratificação	1
Unidade de Apoio Pedagógico	FG 000.1	1

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras.

Nos sites das escolas, as informações sobre os setores responsáveis pela gestão pedagógica também são escassas, sendo que em alguns são inexistentes. Isso impossibilitou análises mais aprofundadas acerca da organização desse setor. Além disso, faz-se necessário destacar que alguns sites são bem limitados e estão incompletos com relação às informações das escolas como um todo. Em mais de um site, os *links* remetem a páginas em branco. Isso pode sugerir que as escolas não possuem suporte de profissionais de tecnologia da informação ou de assessoria da comunicação para alimentar os sites e mantê-los atualizados, o que pode estar relacionado à dependência de infraestrutura e do provimento de recursos humanos por parte das universidades às quais as escolas estão vinculadas. Sobre isso, é importante salientar que os técnico-administrativos em educação são servidores da universidade e estão lotados nas escolas, ou seja, seu vínculo institucional não é fixo às escolas técnicas. Da mesma forma, a escola depende de vagas das universidades

<sup>13</sup> Os valores das gratificações variam de acordo com a função de confiança recebida, sendo o Cargo de Direção a função de maior remuneração.

para compor o seu quadro de servidores técnico-administrativos em educação e docentes. Isso leva à compreensão de que ainda pode haver certa precarização das escolas vinculadas às universidades federais, conforme apontado há mais de 13 anos por Azeredo e Carvalho (2009, p. 217):

Na prática, enfrentamos uma realidade contraditória com a qual nos deparamos, na qual enxergamos “ilhas de riquezas” cercadas por pobreza. Similar à desigualdade que é nosso compromisso combater, a realidade das escolas técnicas vinculadas às universidades federais equilibra-se no desenvolvimento de um trabalho, para o qual recebem proporcionalmente muito menos recursos financeiros para outros custos e nenhuma (para muitas) e quase nenhuma (para outras) condições de infraestrutura administrativa para funcionamento.

Embora essa realidade não possa ser generalizável, as condições precárias podem estar relacionadas ao fato de uma das escolas técnicas vinculadas às universidades federais não possuir um setor específico para tratar da gestão pedagógica.

Cabe destacar que as escolas possuem diferenças quanto ao número de cursos e de estudantes matriculados, mas não foi observada correlação entre esses dados e a organização do setor responsável pela gestão pedagógica ou a função gratificada vinculada a ele. Desse modo, percebe-se que pode haver algumas desigualdades entre as demandas/responsabilidades do setor e as condições de trabalho/equipe e do valor da gratificação destinado ao responsável pelo setor em cada escola. Entende-se que servidores que exercem função similar com demandas e responsabilidades equivalentes em diferentes escolas da rede federal deveriam ter condições equitativas para desenvolver o seu trabalho. Essas condições são fundamentais para que, na prática, os setores responsáveis pela gestão pedagógica desenvolvam todas as ações necessárias de modo a garantir a qualidade do ensino nas escolas técnicas vinculadas às universidades federais.

## **5 Considerações Finais**

As escolas técnicas vinculadas às universidades federais, desde a época em que foram criadas, carregam uma importante função social relacionada à formação profissional de adolescentes e jovens, especialmente, os que vivem em situação de vulnerabilidade social.

Essa relação das escolas técnicas vinculadas às universidades federais, e à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, aumenta as suas responsabilidades socioeducacionais que, aliadas ao nível de trabalho desenvolvido, caracterizam o papel desempenhado por essas escolas como instituições públicas comprometidas com o projeto de país. (Azeredo; Carvalho, 2009, p. 208).

Para cumprir com essa função social, a gestão pedagógica desempenha um papel fundamental enquanto dimensão da gestão escolar responsável por coordenar o processo de ensino e aprendizagem com vistas à aprendizagem e à formação dos estudantes. Levando em consideração isso, este estudo buscou investigar a organização da gestão pedagógica no âmbito das 23 escolas técnicas vinculadas às universidades federais brasileiras, por meio de uma pesquisa documental, com o levantamento e a análise de dados e de documentos normativos, tais como o Regimento Interno e o Projeto Pedagógico nos sítios institucionais das escolas.

Ao realizar esse levantamento, alguns desafios se impuseram em função da indisponibilidade de alguns documentos normativos e pela falta de informações acerca da gestão pedagógica nos sites das escolas. Frente a esse cenário, das 23 escolas técnicas federais, foram analisados dados sobre a gestão pedagógica de 21 instituições, sendo que se identificou, em uma delas, a inexistência de um setor específico voltado à gestão pedagógica.

Sobre as dificuldades encontradas na realização do levantamento dos dados de forma *online*, observa-se a importância da disponibilização dos documentos normativos e de informações sobre as escolas nos sites institucionais, bem como de sua atualização constante. Isso trará contribuições para as escolas, dando visibilidade e transparência à sua forma de organização e às suas ações, e para as pessoas que desejam conhecer mais sobre as instituições.

A partir dos dados analisados, destaca-se a diversidade na estrutura organizacional das escolas e nas denominações utilizadas para identificar o setor responsável pela gestão pedagógica, assim como diferentes tipos de gratificação vinculados ao cargo dos gestores pedagógicos. Contudo, identificou-se similaridades nas competências relacionadas ao setor, as quais, de modo geral, voltam-se para a coordenação das atividades de ensino, buscando contribuir e assegurar o desenvolvimento do processo educativo.

As competências, expressas nos Regimentos Internos, denotam que, em teoria, os setores responsáveis pela gestão pedagógica possuem um importante papel

nas escolas técnicas vinculadas às universidades federais e que suas ações são fundamentais para a promoção da qualidade do ensino. Contudo, para garantir a sua efetividade na prática, especialmente no caso de algumas escolas, ainda parecem ser necessárias melhores condições de infraestrutura e de recursos humanos.

Por fim, sublinha-se que a diversidade, evidenciada no levantamento de dados, embora positiva, tendo em vista que cada escola tem a sua história e se insere em um contexto particular, pode refletir ou implicar desigualdades entre o trabalho pedagógico desenvolvido em cada uma das escolas técnicas federais. Para dados mais aprofundados, outros estudos podem ser empreendidos por meio de pesquisa de campo, envolvendo entrevistas e observações no contexto de cada escola técnica vinculada às universidades federais.

## Referências

AZEREDO, G. A. de; CARVALHO, I. H. S. Escolas técnicas vinculadas às universidades federais: uma breve história. *In*: MOLL, J. et al. **Educação Profissional e Tecnológica no Brasil Contemporâneo**: desafios, tensões e possibilidades. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 207-219.

BRASIL. **Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal**. 2. ed. Brasília: Ministério da Economia, 2019.

BRASIL. Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm). Acesso em: 04 out. 2023.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

FERNANDES, F. C. M.; TABOSA, W. A. F. **Instituto Federal**: uma organização composta de organizações. Natal: IFRN, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2022.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARTINS, A. A gestão pedagógica de escolas técnicas: um desafio para professores e diretores. *In*: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 30., 2007, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ANPEd, 2007. p. 01-15.

OLIVEIRA, J. C. et al. Departamentalização nas estruturas organizacionais das universidades federais brasileiras: dos modelos clássicos aos contemporâneos. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 15., 2018, Sucre. **Anais...** Sucre: UEPG, 2018. 01-18.

SARMENTO, L. C. E. **Influência do organograma administrativo e dotação orçamentária na eficácia da gestão escolar**: estudo de caso nas Escolas Técnicas vinculadas às Universidades. 2006. 46 p. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Rio Grande, ano 1, n. 1, p. 1-15, jul. 2009.

VIEIRA, A. E. R. **A gestão escolar no contexto das escolas técnicas**. 2019. 193 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, 2019.