

CONSELHO GESTOR COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E SUA APLICAÇÃO NO IFNMG CAMPUS ALMENARA

João Leandro Cássio de Oliveira

Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG
jlc.oliveira@yahoo.com.br

João Francisco Sarno Carvalho

Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG
jfsarcar@gmail.com

Carlos Anderson Oliveira Silva

Instituto Federal do Norte de Minas Gerais-IFNMG
calicinio@gmail.com

João Ramon Alves Costa

Instituto Federal do Norte de Minas Gerais-IFNMG
ramoncosta.ti@gmail.com

Resumo: Este trabalho tem como objeto de estudo a Gestão do IFNMG, no caso específico do Conselho Gestor do Campus Almenara. A lei nº 11.892 de 2008 em seu artigo sexto definiu os Institutos Federais de Ensino Técnico e Tecnológico, como Instituição de Ensino com a finalidade de ofertar educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades e promover a integração e a verticalização da educação profissional, desde a educação básica até a educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão. O IFNMG como uma entidade educacional, busca aplicar uma forma de gestão mais participativa, assim o presente trabalho traz a seguinte problematização: Como se dá a efetivação do Conselho Gestor no Campus do IFNMG em Almenara? O trabalho tem por objetivo fazer a descrição completa do modelo de gestão praticado no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais em Almenara, pretendendo especificamente, analisar se a gestão deste campus está caminhando em direção à gestão centralizada ou democrática, a funcionalidade deste conselho perante a gestão do campus e fortalecer a discussão de um modelo de gestão baseado na descentralização. A metodologia é caracterizada como descritiva e foi realizada a partir de levantamento documental e bibliográfico. Podemos concluir que o IFNMG em Almenara está caminhando cada vez mais para a prática de uma gestão participativa e democrática.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Gestão Gerencial. Institutos Federais.

1. Introdução

Baseada em uma formação prática voltada diretamente para o mercado de trabalho, a educação técnica profissionalizante tem em sua gestão a missão de oferecer ensino de qualidade para suprir a escassez de pessoal qualificado no mercado brasileiro, pois de acordo com o IBGE através da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2012), foi demonstrado que a taxa de desemprego na faixa etária dos 15 a 24 anos foi de 16,3% em 2011, ao passo que para faixa etária de 25 a 49 anos foi de 5,7% da população no mesmo período.

De acordo com dados do Censo Escolar de 2008, feito pelo INEP, mostram que o ensino profissionalizante no Brasil registrou maior crescimento no número de matrículas, em relação aos demais tipos de ensino. O aumento foi de 14,7%. O total de estudantes que cursava esse ensino naquele ano chegou a 795 mil. Em 2007, eram 693 mil estudantes.

Compactuando com a ideia de fortalecimento do ensino profissionalizante, em 2008 foram criados os Institutos Federais, cuja proposta é de agregar à formação acadêmica a preparação para o mercado de trabalho e fortalecimento da formação humana e social dos jovens.

Esta nova modalidade de aplicação da educação brasileira, trouxe a necessidade de uma atenção diferenciada para a gestão da educação. Compreender esse processo e os desdobramentos dele decorrente e construir métodos de gestão educacional para tais entidades se torna um desafio positivo para toda comunidade escolar inserida neste contexto pedagógico.

A Gestão propriamente dita trabalha na perspectiva do alinhamento entre pessoas, processos, planejamento e controle contribui para a eficiência dos objetivos traçados em uma entidade. Na área educacional não é diferente, os desafios de uma gestão eficiente é perene, não só na sua vértice principal (o ensino e aprendizado), mas no atendimento à sociedade em geral e particularmente na formação do cidadão.

Os Institutos Federais necessitam de uma gestão eficiente e responsável socialmente, pois se tratam de entidades educacionais compromissadas com ensino e aprendizagem, além de serem fundamentais no processo de articulação de política pública voltada para o desenvolvimento local de uma região.

Os Institutos Federais foram criados com uma estrutura política-pedagógica altamente inovadora, pois o modelo institucional é balizado na forma conceitual de *multicampi* e

pluricurricular, voltado para educação profissional, técnica e tecnológica, sendo esse um modelo de instituição inédita no país.

O IFNMG em Almenara é um campus criado a seis anos. No ano de 2015 foi instituído o Conselho Gestor, este se define como órgão consultivo e deliberativo de apoio à gestão e tomada de decisão do presente Campus.

Nas últimas décadas vem se pesquisando muito no Brasil sobre gestão da educação, principalmente sobre aspectos que criam um paralelo comparando uma gestão democrática a uma gestão centralizada.

O IFNMG como uma entidade educacional, busca aplicar uma forma de gestão mais participativa, assim o presente trabalho traz a seguinte problematização: Como se dá a efetivação do Conselho Gestor no Campus do IFNMG em Almenara?

Este trabalho tem por objetivo fazer a descrição completa do modelo de gestão praticado no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais em Almenara. Pretendendo especificamente:

- Analisar se a gestão deste campus está caminhando em direção à gestão centralizada ou democrática;
- A funcionalidade deste conselho perante a gestão do campus;
- Fortalecer a discussão de um modelo de gestão baseado na descentralização.

2. Sistemas de Gestão Educacional.

2.1 Contextualização histórica.

Para entender as políticas públicas de gestão da educação, é necessário inicialmente a compreensão histórica das relações sociais com o papel do estado na estruturação dessas políticas. A partir do fim da segunda guerra mundial, o mundo via as políticas de bem-estar social sendo praticadas, assim segundo Perry (1996) o estado de bem-estar social era caracterizado por políticas voltadas para o investimento público, notadamente pela garantia do pleno emprego.

De acordo com Perry (1996), este estado de bem-estar social entrou em crise, e com o objetivo de combater essa crise, pensadores liderados por Friedrich Hayek, criaram o pensamento neoliberal que era baseado no oposto das políticas (keynesianas) vigentes naquele período.

Para Perry (1996) o neoliberalismo poderia ser entendido como estado mínimo para com as políticas sociais e forte nos compromissos com os interesses do capital. Para Peroni (2003) na visão neoliberal o Estado assume características restritivas, com funções coercitivas, diminuindo a participação e a autonomia dos sujeitos, canalizando todas as ações para a manutenção e o fortalecimento dos processos que atendam às necessidades do mercado. O modelo neoliberal acreditava que a crise no estado (pós bem-estar social) aconteceu devido à forma de organização estatal. Para a superação de tal crise era salutar uma reestruturação do desenvolvimento econômico baseado na reforma do Estado. Nesta reestruturação, o Estado passa a ser o gerenciador e não o responsável pelas políticas sociais.

Segundo Cabral Neto (2009) na década de 1990 o modelo de gestão na escola estava articulado ao papel de redefinição do estado brasileiro, através da reorganização do aparelho de Estado sustentado pelas condições do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado em 1995. A educação foi marcada pela descentralização, isso quer dizer que o Estado passava a responsabilidade financeira, de execução e de oferta para o setor privado e para sociedade civil, contudo, o Estado continuava a controlá-la, tal controle era feito por meio das definições de metas e diretrizes, as quais eram acompanhadas através de avaliação, assim o Estado cobrava resultados e conferia o cumprimento de diretrizes e metas.

2.2 Gestão Gerencial e Gestão Democrática na educação

Segundo Luck (2006) a Gestão pode ser entendida pela participação das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seus trabalhos. Assim, o processo pedagógico é fortalecido de forma democrática, aos quais trazem efetivas contribuições aos resultados educacionais com mais efetividade.

Para Lima (2001) citado em Lima, Prado e Shimamoto (2011, p. 7):

[...] denominada **gestão gerencial** privilegia a participação funcional onde os sujeitos “colaboram” e suas opiniões são parcialmente acatadas. A participação instrumental se dá com a aceitação de um objetivo prévio com contornos próximos de democracia de representação como fim de captar recursos e referendar ações de controle. Neste processo, para além da técnica, objetiva-se a sujeição, o consenso, a reprodução. A

gestão, assumindo o discurso de funcionários parceiros, comunidade parceira, dilui e fragiliza as possibilidades de emancipação e superação da estrutura posta.

Para Cabral Neto (2011) o modelo gerencial vê as unidades de ensino como empresas, o diretor passa a ser gestor, ele é quem deve cuidar e gerir a escola como um todo, ou seja, tem de administrar as finanças, materiais, recursos humanos e cumprir obrigações demandadas pelo governo. Alguns podem analisar tal situação como uma conquista de autonomia escolar, mas está “autonomia” é cobrada através da eficiência em relação ao alcance de metas e principalmente na prestação de contas da escola.

A Gestão Democrática é o contraponto da Gestão Gerencial, assim Lima, Prado e Shimamoto (2011, p. 7) definem Gestão Democrática, como:

Uma prática fundada em preceitos participativos e políticos. Ela não instrumentaliza a manutenção da escola, mas organiza a comunidade para buscar nos órgãos públicos a responsabilidade por sua manutenção. Constitui-se, portanto, nos fundamentos que tornam a escola vinculada a um sistema descentralizado, no qual haja autonomia de decisão financeira, pedagógica e administrativa. É, portanto, fundamental a existência de mecanismos de participação da comunidade escolar que possibilitem a tomada de decisões coletivas para a construção do controle social. Isto, de modo algum implica em eximir o Estado da manutenção desta escola. Não significa, deste modo, que a escola seja a responsável pelo autofinanciamento de seus gastos.

Para os mesmos autores a gestão democrática, se constitui: “na elaboração de um projeto político-pedagógico, questionando os planos e programas, secundarizando os exames, privilegiando um processo de qualidade na qual o aprendizado seja essencial, introduzindo o aluno no mundo do debate e da participação, aproximando-se da comunidade e trazendo-a para a discussão de temas vinculados à política, à economia, às violências, ao desemprego, às eleições. Enfim, a escola se faz presente no contexto real, na conjuntura dinâmica da sociedade”.

3. Rede Federal de Educação Profissional: Os Institutos Federais

Segundo Manfredi (2002) a rede federal de educação profissional teve seu início no século passado, especificamente em 1909, as primeiras escolas foram as chamadas Aprendizizes Artífices, passando pelas Escolas Técnicas e chegando aos CEFET's.

A Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, veio institucionalizar oficialmente a rede no âmbito do sistema federal de ensino, como Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, com vinculação junto ao Ministério da Educação sendo composta por 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – Institutos Federais, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pelos Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca e de Minas Gerais e por 24 Escolas Técnicas Vinculadas a Universidades Federais.

Otranto (2010) apresenta que através da lei 11.892/2008 os Institutos Federais devem ser considerados instituições de ensinos que apresentam uma estrutura diferenciada, uma vez que foram criadas pela agregação/transformação de antigas instituições profissionais de ensino.

Assim a lei nº 11.892/08 em seu artigo 6º definiu os IFETs, como uma Instituição de Ensino com a finalidade de ofertar educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades e promover a integração e a verticalização da educação profissional, desde a educação básica até a educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão.

Segundo o MEC (2015) atualmente os Institutos Federais cobrem todo o território nacional, contribuindo para a qualificação de profissionais para diversos setores da economia brasileira, produzindo pesquisa e serviços no fomento do setor produtivo. São 562 unidades espalhadas por todo Brasil.

3.1 A Gestão do Institutos Federais

A lei nº. 11.892/08, nos artigos 9º e 11º mostram a estrutura de gestão da seguinte forma: “cada Instituto Federal é organizado em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores” e que “os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) reitor e 5 (cinco) pró-reitores”.

Para Fernandes (2009) os Institutos Federais têm um modelo diferenciado de gestão, o que os tornam únicos em relação às outras instituições de ensino no Brasil. Isso acontece devido a atuação dos IFs em diversos níveis de educação associado ao Ensino, Pesquisa e Extensão com sua organização estruturada em multicampi e pluricurricular.

A lei nº. 11.892/08, nos artigos 9º e 11º mostram a estrutura de gestão da seguinte forma: “cada Instituto Federal é organizado em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores” e que “os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) reitor e 5 (cinco) pró-reitores”.

Os Institutos Federais são normatizados pelo Regimento Geral (RG). O RG é o conjunto de normas que disciplinam a organização, as competências e o funcionamento comuns aos vários órgãos, unidades e serviços integrantes da estrutura organizacional do Instituto Federal nos planos administrativo, acadêmico e disciplinar, complementando as disposições estatutárias.

A reitoria tem funções mais estratégicas, como definição das formas e políticas públicas adotadas, controle e principalmente supervisão. Para o êxito de tais funções existem no IF's as pró-reitorias: Administração, Desenvolvimento Institucional, Ensino, Extensão e Pesquisa, pós-graduação e inovação. Cada uma das pró-reitorias contam com um diretor executivo, além de toda uma equipe de profissionais.

Na estrutura organizacional e deliberativa, existe o Conselho Superior, órgão máximo dentro de um Instituto Federal, de caráter consultivo e deliberativo. Presidido pelo reitor, conta com representantes docentes, discentes, servidores técnico-administrativos, egressos, representantes da sociedade civil, do Ministério da Educação e dos diretores-gerais de *campi*. O Conselho Superior é um órgão colegiado que tem por finalidade analisar e regular as diretrizes de atuação de um Instituto Federal, no âmbito acadêmico e administrativo, tendo como finalidade o processo educativo de excelência.

Outro órgão importante é o Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, é órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria que é constituído pelo Reitor, como presidente, pelos Pró-Reitores e pelos Diretores-Gerais dos campi. Tem a função de apreciar a distribuição interna de recursos, apreciar propostas de criação e de extinção de cursos, recomendar as propostas e as normas para celebração de acordos, convênios e contratos, bem como para a elaboração de cartas de intenção ou de documentos equivalentes, propor ao Conselho Superior a criação e a alteração de funções, bem como de órgãos administrativos da estrutura organizacional.

Os *campi* são as unidades que fato são a razão da existência dos IF's, são os campi os responsáveis pelo alcance dos objetivos fundamentais, como por exemplo, o ensino e aprendizado. Como o país é muito diversificado, a realidade cada Campus tem uma realidade, assim respeitando tais diferenças, apresentaremos a estrutura de gestão mais comuns aos campi.

Um campus tem a seguinte distribuição em sua gestão: Direção Geral, composta por um Professor eleito, Diretor de Administração e Planejamento e Diretor de Ensino, ambos nomeados pelo Diretor Geral, além de Coordenadores de Pesquisa, Administração e Extensão. A estas funções existem as unidades que operacionalizam e apoiam a gestão como: Coordenação de Recursos Humanos, Coordenação Pedagógica, Tesouraria e Contabilidade, Compras e Licitações e Almoxarifado.

3.2 O Campus Almenara

O Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), Campus Almenara, iniciou oficialmente suas atividades em 21 de Outubro de 2010, através da portaria do então ministro, Fernando Haddad, nº 108, de 29 de janeiro de 2010, publicada no diário Oficial de 1º de fevereiro de 2010, página 15, seção 10. O IFNMG é uma instituição de educação que oferta cursos técnicos nas modalidades: Integrado ao Ensino Médio, Concomitante e Subsequente.

Segundo o IFNMG/Almenara (2015) na modalidade integrado ao médio, o aluno faz simultaneamente o ensino médio e o curso técnico da área escolhida. A modalidade concomitante exige que o aluno esteja cursando a 2ª ou 3ª série do ensino médio, em outra instituição de ensino; paralelamente, ele faz o curso técnico no IFNMG/Almenara, e a modalidade subsequente, é necessário que o aluno já tenha concluído o ensino médio.

O Campus também conta com cursos superiores nas modalidades tecnólogo e bacharel. Sendo assim, o Campus Almenara visa o trabalho em benefício da consolidação e do fortalecimento dos arranjos produtivos sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades do desenvolvimento socioeconômico e cultural da região.

A abrangência geográfica do IFNMG - Campus Almenara compreende a região do Baixo Jequitinhonha, sendo esta formada por 16 municípios, que cobrem uma área de 15.439,2 km² e com uma população de, aproximadamente, 180 mil habitantes (IBGE, 2010). O município de

Almenara, distante 722 km de Belo Horizonte, possui uma população de 38.775 habitantes (82% urbana) e uma área de 2.294 km² (IBGE, 2010).

A gestão do Campus se diferencia pelo Conselho Gestor. Segundo o IFNMG/Almenara (2015) o Conselho Gestor é um órgão consultivo e deliberativo e de assessoramento à Direção-Geral, naquelas matérias de interesse exclusivo da Unidade de Ensino e integrante da estrutura administrativa básica do Campus, tem por finalidade colaborar para o aperfeiçoamento dos processos educativo, administrativo e orçamentário-financeiro e de zelar pela correta execução das políticas de gestão no Campus.

4. Aspectos Metodológicos

O presente trabalho se caracteriza como descritivo, pois busca fazer uma conexão entre a realidade e a literatura. Gil (1991, p. 46), explicita que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Vergara (2005, p. 71) complementa afirmando que neste tipo de pesquisa não existe o comprometimento de prestar explicações dos fatos descritos.

O caráter exploratório se deve a carência de informações sobre o assunto abordado neste trabalho. Gil (1991) assegura que este tipo de metodologia permite criar maior familiaridade com o problema.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é de caracterizada em estudo de caso, documental e bibliográfica. Yin (2002, p. 32) elucida que o “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Vergara (2005) confirma que este tipo de estudo é limitado a um ou poucos agentes. No que diz respeito ao delineamento documental, Gil (1991, p. 57) comenta que essa abordagem se assemelha com a bibliográfica, sendo a fonte de dados principal diferença.

5. Resultados

O Conselho Gestor do IFNMG/Almenara é objeto de estudo deste trabalho, a seguir será feito a descrição e a forma como este conselho funciona no presente Campus, nos permitindo assim responder a questão de pesquisa e a possibilidade de êxito no que se refere aos objetivos deste trabalho.

De acordo com o regulamento do Conselho Gestor do IFNMG Almenara, este conselho tem as seguintes deliberações:

Art. 1º. O Conselho Gestor do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – Almenara é um órgão consultivo e deliberativo e de assessoramento à Direção-Geral, naquelas matérias de interesse exclusivo desta Unidade de Ensino e integrante da estrutura administrativa. O Conselho Gestor como órgão consultivo e deliberativo tem por finalidade colaborar para o aperfeiçoamento dos processos educativo, administrativo e orçamentário-financeiro e de zelar pela correta execução das políticas do IFNMG em Almenara.

Art. 2º. O Conselho Gestor será composto por 15 (quinze) membros titulares e respectivos suplentes, da comunidade acadêmica e da sociedade civil organizada, de conformidade com os artigos 7º e 18, do Regimento Interno do Câmpus Almenara

Art. 3º. O Conselho Gestor terá a seguinte composição: I – Diretor-Geral; II – Diretor da Diretoria de Administração e Planejamento ou cargo equivalente; III – Diretor da Diretoria de Ensino ou cargo equivalente; IV – Diretor da Diretoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação ou cargo equivalente; V – Diretor da Diretoria de Extensão ou cargo equivalente; VI – 02 (dois) representantes dos docentes, eleitos por seus pares; VII – 02 (dois) representantes dos técnico-administrativos em educação, eleitos por seus pares; VIII – 02 (dois) representantes discentes, eleitos por seus pares, sendo um representante dos cursos superiores e o outro dos cursos técnicos de nível médio; IX – 02 (dois) representantes da sociedade civil organizada, indicados por órgãos do setor público e/ou empresas estatais. X – 02 (dois) representantes de pais dos discentes, eleitos em assembleia convocada pelo Diretor-Geral, especificamente para esse fim; § 1º O presidente do Conselho Gestor será o Diretor-Geral e, em sua falta ou impedimentos, o seu substituto legal IFNMG.

Art. 5º. As competências gerais do Conselho Gestor são:

- I - subsidiar o Diretor-Geral com informações da comunidade, relativas a assuntos de caráter administrativo, de ensino, de pesquisa e de extensão;
- II - avaliar as diretrizes e metas de atuação do Campus e zelar pela execução de sua política educacional;
- III - apreciar o calendário escolar de referência da Instituição de Ensino;
- IV - assessorar a Direção-Geral do Campus na divulgação das atividades da Instituição junto à sociedade;
- V - opinar e deliberar sobre questões submetidas a sua apreciação;
- VI – definir as diretrizes para a atuação do Campus de acordo com as políticas educacionais estabelecidas pelo Conselho Superior do IFNMG;
- VII – aprovar projetos e planos de ação, específicos para esta unidade de Ensino, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelos documentos aprovados pelos órgãos colegiados superiores;
- VIII – apreciar a proposta orçamentária anual do Campus;
- IX – apreciar e emitir parecer a respeito dos projetos pedagógicos, a organização didática, os regulamentos internos e as normas disciplinares, encaminhando-os às instâncias superiores do IFNMG;
- X – emitir parecer à Câmara de Ensino, Pesquisa e Extensão e ao Conselho Superior do IFNMG, se necessário, a respeito de propostas de criação, de extinção ou de desativação temporária de cursos, bem como de alteração curricular e de registro de diplomas, no âmbito do Campus;
- XI – propor e analisar propostas de alterações da estrutura administrativa do Campus;
- XII – Aprovar o regime disciplinar do corpo discente, estabelecido em regulamento próprio, observadas as disposições gerais emanadas do Estatuto da Criança e do Adolescente, do Conselho Superior e da Reitoria do IFNMG;
- XIII - Deliberar, em primeira instância sobre os casos omissos e as dúvidas suscitadas na aplicação Regimento Interno do Campus;
- XIV - Aprovar alterações de nomenclatura de cargos comissionados e funções gratificadas, bem como suas criações dentro da estrutura organizacional do Campus;

XV – Supervisionar o processo de eleição do Diretor-Geral do Campus, com base na legislação vigente e nas normas emanadas da Reitoria do IFNMG. Parágrafo único: As propostas de criação de novos órgãos e/ou alterações na estrutura organizacional do Campus, submetidas à apreciação do Conselho Gestor, deverão necessariamente estar acompanhadas das atribuições/competências desses novos órgãos e/ou decorrentes das alterações propostas.

De acordo com o Presidente do Conselho Gestor, o Diretor Geral, este conselho vem funcionando no campus desde novembro de 2014. Com reuniões bimestrais, é o conselho gestor quem define as formas de governança do IFNMG no campus Almenara. Ainda segundo o presidente, o conselho está sendo bastante efetivo, inclusive a última reunião definiu o planejamento interno do IFNMG Almenara para 2016.

6. Conclusão

Neste estudo foi possível trazer a discussão de gestão democrática versus gestão gerencial para campo da prática. Conforme foi descrito aqui, os anos noventa foi uma década caracterizada pela mudança de responsabilidades da gestão escolar, o que deixou a gestão caracterizada como gerencial.

Os Institutos Federais são entidades que ainda não têm uma década de existência, além de novos são estruturas educacionais completamente diferente de outras entidades educacionais presentes no Brasil.

Neste estudo foi possível perceber que IF's se mostram ainda com uma estrutura hierárquica centralizada na figura do Reitor (enquanto gestor universal) e por consequência na figura do Diretor Geral (representante máximo de cada Campus).

Mas por outro lado podemos perceber que os IF's estão caminhando para que o sistema de gestão seja cada vez mais democráticos e participativos, pois em se tratando da administração geral, as Reitorias, existem o Conselho Superior e o Colégio de Dirigentes, órgãos que apoiam a tomada de decisão e práticas de operacionalização da Gestão. Em relação as unidades de ensino, no caso específico do Campus Almenara, existe o Conselho Gestor, órgão que avalia e delibera questões estratégicas com a participação das categorias (Docentes, Discentes, Servidores Técnicos) do Campus e principalmente coma participação da sociedade civil.

Devido a limitação e os objetivos da pesquisa, não avaliamos a eficiência e eficácia do Conselho Gestor em Almenara, mas foi detectado que no ano de 2015, todas as questões estratégicas do presente Campus passaram pela avaliação e aprovação daquele Conselho.

Portanto, diante dos resultados da pesquisa, concluímos que trabalho nos mostrou que o IFNMG Almenara é uma entidade ainda muito recente, com apenas seis anos de existência, mas que já objetiva e caminha para que a sua gestão seja cada vez mais democrática.

7. Referências

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTILI, P. Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

ANTONIO BOSCO DE LIMA; JEOVANDIR CAMPOS DO PRADO; SIMONE VIEIRA DE MELO SHIMAMOTO. Gestão democrática, gestão gerencial e gestão compartilhada - novos nomes velhos rumos. Biblioteca Anpae – Série Cadernos: n. 11 – 2011 – ISSN 1677-3862. São Paulo, 2011.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BRASIL, Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez. 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

_____. 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. Diário Oficial da União, Seção 1, p. 1, 30/12/2008.

_____, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>> Acesso em 28 jul. 2015.

_____, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Educação Profissional e Tecnológica. Disponível na Internet. <http://portal.mec.gov.br/setec>. Acesso em 02/09/2015.

_____, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Federal - Concepção e Diretrizes. Brasília, 2008.

CABRAL NETO, Antônio. Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. . In: FRANÇA, M.; BEZERRA, M. C. (Orgs.). Política educacional: gestão e qualidade do ensino. Brasília: Liber Livros, 2009.

FERNANDES, F. C. M. Gestão dos Institutos Federais: O desafio do centenário da rede federal de educação profissional e tecnológica. Hologos (Natal. Online), v. 2, p. 03-09, 2009.

GIL, A. C.. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

IBGE – Censo 2010. Disponível em:

<<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=29&uf=31>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

_____, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). Brasília 2012.

IFNMG. Reitoria. <http://participe.ifnmg.edu.br/wp-content/uploads/2015/06/Minuta-Regulamento-Conselho-Gestor.pdf>.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo Escolar - levantamento de dados estatístico-educacionais de âmbito nacional. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo>>. Acesso em 15 maio 2015.

MANFREDI, S. M. Educação Profissional no Brasil. São Paulo: Cortez, 2002.

PERONI, Vera. Breves considerações sobre a redefinição do papel do estado. In:_____. Política educacional e papel do estado no Brasil dos anos de 1990. São Paulo: Xamã, 2003.

OTRANTO, Celia Regina. Criação e Implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETS. Revista RETTA (PPGEA/UFRRJ), Ano I, n°1, jan./jun. 2010, p. 89-110.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K.. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.