



INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E INOVAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

EMERSON DE ARAÚJO ALVES

TROCA DE DIRETORES(AS) DE ENSINO NO IFRO: UM OLHAR SOBRE OS  
DESDOBRAMENTOS EDUCACIONAIS E IMPACTOS GERADOS NAS ATIVIDADES  
DE ENSINO.

PORTO VELHO

2024

EMERSON DE ARAÚJO ALVES

TROCA DE DIRETORES(AS) DE ENSINO NO IFRO: UM OLHAR SOBRE OS  
DESDOBRAMENTOS EDUCACIONAIS E IMPACTOS GERADOS NAS ATIVIDADES  
DE ENSINO.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), ofertado pelo *campus* Porto Velho Calama do Instituto Federal de Rondônia, área de concentração “Educação Profissional e Tecnológica”, linha de pesquisa “Práticas Educativas em Educação Profissional e Tecnológica (EPT)”.

Orientação: Prof<sup>o</sup>. Dr. Diego Soares Carvalho

PORTO VELHO

2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

A474t

Alves, Emerson de Araújo.

TROCA DE DIRETORES(AS) DE ENSINO NO IFRO: UM OLHAR  
SOBRE OS DESDOBRAMENTOS EDUCACIONAIS E IMPACTOS  
GERADOS NAS ATIVIDADES DE ENSINO / Emerson de Araújo Alves,  
Porto Velho-RO, 2024.

243 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Diego Soares Carvalho.

Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e  
Tecnológica - ProfEPT) – Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2024.

1. Gestão Escolar. 2. Ensino Profissional e Tecnológico. 3. Diretor de  
Ensino. 4. Transição de Cargos. I. Carvalho, Diego Soares (orient.). II.  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III.  
Título.

CDD: 378.01

**Bibliotecário(a) Responsável:** Miria Santana Veiga, CRB-11-898 (Campus Porto Velho Calama)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

## ATA 1

## Anexo 4 – ATA DE DEFESA DO TCC DE MESTRADO

CANDIDATA: Emerson de Araújo Alves

DATA DA DEFESA: 08 de julho de 2024

LOCAL: ferramenta Google Meet (<https://meet.google.com/vno-wrru-dqj?authuser=1>)

HORÁRIO DE INÍCIO: 8 horas

HORÁRIO DE TÉRMINO: 11h10

NOME COMPLETO	FUNÇÃO	INSTITUIÇÃO DE ORIGEM
Diego Soares Carvalho	Presidente	ProfEPT - IFRO
Xênia de Castro Barbosa	Membro Interno	ProfEPT - IFRO
José Euzébio de Oliveira Souza Aragão	Membro Externo	UNESP - <i>Campus</i> de Rio Claro

TÍTULO DEFINITIVO DO TCC*:
TROCA DE DIRETORES(AS) DE ENSINO NO IFRO: UM OLHAR SOBRE OS DESDOBRAMENTOS EDUCACIONAIS E IMPACTOS GERADOS NAS ATIVIDADES DE ENSINO.

Em sessão pública, após exposição de 30 min, o(a) candidato(a) foi arguido(a) oralmente pelos membros da banca, durante o período de 2h00min. A banca chegou ao seguinte resultado\*\*:

(X) APROVADO(A)      ( ) REPROVADO(A)

\*\* Recomendações1:



Inserção de complementos na introdução;  
Revisão ortográfica e gramatical;  
E demais sugestões elencadas pela banca;

<sup>1</sup> O aluno deverá encaminhar à Coordenação do PROFEPT, no prazo máximo de 30 dias a contar da data da defesa, os exemplares definitivos do TCC, após realizadas as correções sugeridas pela banca.

Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata, que é abaixo assinada pelos membros da banca, na ordem acima relacionada e pelo candidato.

Porto Velho, 08 de julho de 2024.

Presidente: Prof. Dr. Diego Soares Carvalho, orientador - ProfEPT-IFRO

Membro: Profa. Dra. Xênia de Castro Barbosa, membro interno - ProfEPT-IFRO

Membro Externo: José Euzébio de Oliveira Souza Aragão, membro externo - UNESP/Campus de Rio Claro

Candidato: Emerson de Araújo Alves



Documento assinado eletronicamente por Diego Soares Carvalho, Professor(a) - EBTT, em 10/07/2024, às 12:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por José Euzébio de Oliveira Souza Aragão, Usuário Externo, em 10/07/2024, às 14:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por Xenia de Castro Barbosa, Professor(a) - EBTT, em 10/07/2024, às 19:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por Emerson de Araujo Alves Assistente em Administração, em 10/07/2024, às 19:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ifro.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ifro.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador 2337469 e o código CRC 84FB25F6.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

## ATA 2 Anexo 5 – Ata de Avaliação do Produto

PRODUTOS(S) EDUCACIONAL(IS) GERADO(S) NO TRABALHO FINAL DE CURSO

CANDIDATA: Emerson de Araújo Alves

DATA DA DEFESA: 08 de julho de 2024

LOCAL: ferramenta Google Meet (<https://meet.google.com/vno-wrru-dqj?authuser=1>)

HORÁRIO DE INÍCIO: 8 horas                      HORÁRIO DE TÉRMINO: 11h10

Declaramos que o Produto Educacional "Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretores (as) de Ensino do IFRO" foi julgado, validado e aprovado para obtenção do Título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Rondônia.

Porto Velho, 08 de julho de 2024.

Presidente: Prof. Dr. Diego Soares Carvalho, orientador - ProfEPT-IFRO

Membro: Profa. Dra. Xênia de Castro Barbosa, membro interno - ProfEPT-IFRO

Membro Externo: José Euzébio de Oliveira Souza Aragão, membro externo - UNESP/Campus de Rio Claro

Candidato: Emerson de Araújo Alves



Documento assinado eletronicamente por Diego Soares Carvalho, Professor(a) - EBTT, em 10/07/2024, às 12:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por José Euzébio de Oliveira Souza Aragão, Usuário Externo, em 10/07/2024, às 14:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por Xenia de Castro Barbosa, Professor(a) - EBTT, em 10/07/2024, às 19:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

10/07/2024, 18:50

SEI/IFRO - 2337472 - Ata



Documento assinado eletronicamente por Emerson de Araujo Alves Assistente em Administração, em 10/07/2024, às 19:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ifro.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ifro.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador 2337472 e o código CRC C99A22EE.

Referência: Processo nº 23243.007665/2024-72

SEI nº 2337472



## FICHA 1

PROCESSO SEI Nº 23243.007665/2024-72  
DOCUMENTO SEI Nº 2337473

## Anexo 6 – Ficha de Avaliação de Produto

1. <b>NOME DO PRODUTO</b> : Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretores (as) de Ensino do IFRO
2. <b>CRIADOR</b> : Emerson de Araújo Alves
3. <b>ORIENTADORA</b> : Diego Soares Carvalho
4. <b>CO-ORIENTADOR</b> : -
5. <b>PALAVRAS CHAVE</b> : Gestão Escolar; Ensino Profissional e Tecnológico; Diretor de Ensino; Transição de Cargos
6. <b>DESCRIÇÃO GERAL</b> : Trata-se de um Mapa de Risco desenvolvido levando em consideração as principais ações e atividades críticas desempenha das pelo (a) Diretor (a) de Ensino durante seu processo de transição e/ou ocupação do cargo de Direção (CD). O Mapa de Risco foi elaborado com base em documentos institucionais do IFRO (Regimento Geral e Regimento Interno dos campi) e na percepção dos (as) Diretores (as) de Ensino e servidores (as) lotados (as) nos Departamentos de Apoio ao Ensino e Diretoria de Ensino dos campi, obtida por meio de questionário eletrônico google forms. Tal material buscará auxiliar a execução e acompanhamento das atividades críticas que o novo gestor (Diretor(a) de Ensino) terá que tomar conhecimento em curto espaço de tempo com a perspectiva de causar o menor impacto possível às atividades de ensino.
7. <b>TEMA CENTRAL</b> : Gestão Educacional
8. <b>LINK</b> :
9. <b>TIPO DE PRODUTO</b> : ( ) OFICINA/PALESTRA; ( ) SEQUÊNCIA DIDÁTICA; ( ) JOGO; ( ) OBJETO DE APRENDIZAGEM; ( ) LIVRO ( ) PARADIDÁTICO; ( ) HIPERTEXTO; ( ) APRESENTAÇÃO DIGITAL; ( ) PÁGINA WEB; ( ) PROPOSTA DE DISCIPLINA; ( ) HIPERMÍDIA; ( ) APOSTILA/CARTILHA; ( ) CURSO; (X) OUTRO: ebook;
10. <b>NÍVEL DE ENSINO</b> : Técnico e superior
11. <b>SÉRIE/ANO</b> : Todas as séries
12. <b>CURSOS TÉCNICOS/ ÁREA PROFISSIONAL INDICADOS</b> : Qualquer curso técnico
13. <b>TRANSFERÊNCIA/USOS JÁ EFETIVADOS</b> :

Eixos	INDICADOR	PERTINÊNCIA
-------	-----------	-------------

		ALT	MÉDIA	BAIXA
EIXO CONCEITUAL E CIENTÍFICO	1. Aderência à linha de pesquisa do programa (práticas educativas/organização e memórias)	X		

	2. Complexidade - Apresentação das etapas de Elaboração, Desenvolvimento e Aplicação (O produto apresenta-se como MVP ( <i>minumum viable product</i> ))	X		
EIXO PEDAGÓGICO	3. Inovação– modificou ou permitiu reflexão na Instituição de ensino/grupo profissional?	X		
	4. Pertinência do produto ao nível e a modalidade de ensino aplicada a EPT no IFRO.	X		
	5. Clareza: o produto cita as formas, o modo e as possibilidades de sua aplicação. Expõe de maneira objetiva, as condições em que foi aplicado, o diagnóstico do problema e quais as soluções apontadas a partir dos resultados obtidos.		X	
EIXO COMUNICACIONAL	6. Importância – uso pelos operadores dos sistemas Educação/ Cultura/ Saúde/ C&T - Foco ou registro de mudança	X		
	7. Aplicabilidade - Potencialmente aplicável, aplicado, replicável para o segmento/ público/ linha a que se destina	X		

CONSIDERANDO OS CRITÉRIOS ESTABELECIDOS E APÓS ANÁLISE, TESTES E ARGUIÇÕES, O PARECER SOBRE O PRODUTO EDUCACIONAL EM TELA É:

(X) APROVADO

( ) REPROVADO

Porto Velho, 08 de julho de 2024.

Presidente: Prof. Dr. Diego Soares Carvalho, orientador - ProfEPT-IFRO

Membro: Profa. Dra. Xênia de Castro Barbosa, membro interno - ProfEPT-IFRO

Membro Externo: José Euzébio de Oliveira Souza Aragão, membro externo - UNESP/Campus de Rio Claro

Candidato: Emerson de Araújo Alves



Documento assinado eletronicamente por Diego Soares CarvalhoProfessor(a) - EBTT , em 10/07/2024, às 12:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por José Euzébio de Oliveira Souza AragãoUsuário Externo, em 10/07/2024, às 14:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por Xenia de Castro BarbosaProfessor(a) - EBTT , em 10/07/2024, às 19:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por Emerson de Araujo AlvesAssistente em Administraçãoem 10/07/2024, às 19:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ifro.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ifro.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador 2337473 e o código CRC 262ECDF3.

## RESUMO

A presente pesquisa investigou os impactos gerados durante o processo de troca ou substituição do(a) Diretor(a) de Ensino, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), com o objetivo de demonstrar que tal ação tem reflexos negativos diretos e indiretos nas atividades e projetos ligados às atividades de ensino, principalmente diante da complexidade do Ensino Profissional e Tecnológico (EPT), que somado ao período de adaptação ao cargo deixou visíveis pontos críticos deste processo. Como metodologia de pesquisa foi adotada a pesquisa-ação. Para tanto, foi necessária a aplicação de técnicas de pesquisa em fonte primária e secundária, através de materiais já publicados, tais como: artigos, materiais disponíveis na internet, livros, revistas, dissertações, teses e a aplicação de questionários on-line por meio do *Google* formulários, que foram enviados pelo pesquisador no e-mail institucional dos participantes da pesquisa. Participaram da pesquisa aproximadamente 37 servidores(as) de um total de 60, todos servidores efetivos do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), incluindo diretores(as) de ensino, chefes de departamento, técnicos em assuntos educacionais, pedagogos, assistentes e auxiliares administrativos. O estudo focou na dinâmica das mudanças nos cargos de gestão, ressaltando a importância de transições organizadas para evitar impactos negativos. A diversidade nas abordagens de tarefas e a necessidade de padronização através de regulamentos e gestão de riscos foram pontos destacados. A pesquisa revelou a falta de diretrizes claras para a transição de diretores(as) de ensino como uma lacuna crítica. Analisou-se o perfil dos(as) diretores(as), os impactos das trocas de gestão e as dificuldades enfrentadas durante o processo. Ficou evidenciada necessidade da implementação de políticas que suavizem as transições, visando a qualidade contínua do processo de aprendizado e formação integral dos estudantes. Foi constatado que as trocas de diretores(as) de ensino nos *campi* do IFRO podem causar problemas de curto e médio prazo nas atividades de ensino devido à ausência de um processo de transição bem definido. As dificuldades enfrentadas incluem o tempo de adaptação, integração com a equipe, familiarização com procedimentos e políticas institucionais, falta de capacitação em Gestão Escolar e a alta rotatividade no cargo. A pesquisa ressalta que a substituição de gestores pode interromper o fluxo de trabalho sendo um dos fatores que afeta o desenvolvimento das atividades educacionais. Como contribuição desta pesquisa foi elaborado o produto educacional “Mapa de Risco das Atividades críticas desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino”, atividades essas, avaliadas pelos participantes. Sugere-se, por fim, a criação de uma Política de Transição de Gestores (PTG), especialmente no que diz respeito à transição de gestores de ensino, bem como a elaboração de regulamentos e/ou orientações para padronizar tais ações, além do destaque à formação contínua e ao conhecimento técnico dos gestores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Escolar; Ensino Profissional e Tecnológico; Diretor de Ensino; Transição de Cargos.

## ABSTRACT

This research investigated the impacts generated during the process of changing or replacing the Teaching Director, within the scope of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rondônia (IFRO), with the aim of demonstrating that such action has direct and indirect negative impacts on activities and projects linked to teaching activities, especially given the complexity of Professional and Technological Education (EPT), which, combined with the period of adaptation to the position, left critical points in this process visible. Action research was adopted as a research methodology. To this end, it was necessary to apply research techniques in primary and secondary sources, through already published materials, such as: articles, materials available on the internet, books, magazines, dissertations, theses and the application of online questionnaires through Google forms, which were sent by the researcher to the institutional email of the research participants. Approximately 37 employees out of a total of 60 participated in the research, all permanent employees of the Federal Institute of Rondônia (IFRO), including teaching directors, department heads, technicians in educational matters, pedagogues, assistants and administrative assistants. . The study focused on the dynamics of changes in management positions, highlighting the importance of organized transitions to avoid negative impacts. The diversity in task approaches and the need for standardization through regulations and risk management were highlighted points. The research revealed the lack of clear guidelines for the transition of teaching directors as a critical gap. The profile of the directors, the impacts of management changes and the difficulties faced during the process were analyzed. The need to implement policies that smooth transitions was evident, aiming at the continuous quality of the learning process and comprehensive training of students. It was found that changing teaching directors on IFRO campuses can cause short and medium-term problems in teaching activities due to the lack of a well-defined transition process. The difficulties faced include adaptation time, integration with the team, familiarization with institutional procedures and policies, lack of training in School Management and high turnover in the position. The research highlights that replacing managers can interrupt the workflow and is one of the factors that affects the development of educational activities. As a contribution to this research, the educational product “Risk Map of Critical Activities developed by Education Directors” was created, these activities being evaluated by the participants. Finally, it is suggested the creation of a Manager Transition Policy (PTG), especially with regard to the transition of teaching managers, as well as the development of regulations and/or guidelines to standardize such actions, in addition to highlighting continuous training and technical knowledge of managers.

**KEYWORDS:** School Management; Professional and Technological Education; Director of Education; Job transition.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Idade e gênero.....	44
Figura 2 - Tempo de Atuação na EPT .....	47
Figura 3 - Setor de lotação.....	48
Figura 4 - Atuação em Cargo de Chefia.....	49
Figura 5 - Curso em Gestão Educacional ou Escolar.....	50
Figura 6 - Processo de transição diretor (a) de ensino.....	52
Figura 7 - Envergadura do cargo de Diretor (a) de Ensino .....	53
Figura 8 - Problemas/dificuldades no processo de transição.....	54
Figura 9 - Formação em Gestão Escolar/Educacional.....	55
Figura 10 - Ausência de capacitação em Gestão Escolar/educacional.....	58
Figura 11 - Ferramentas de suporte “Mapa de Risco”.....	59
Figura 12 - Impressões sobre a Rotatividade do Cargo de DE.....	59
Figura 13 - Ações que favorecem o aprendizado dos estudantes.....	60
Figura 14 - Monitoramento da Equipe Pedagógica.....	61
Figura 15 - Rotinas eficazes em sala de aula.....	64
Figura 16 - Capacitações para servidores .....	65
Figura 17 - Capacitações para servidores .....	66
Figura 18 - Cursos de nivelamento.....	67
Figura 19 - Programa de monitoria .....	68
Figura 20 - Autoavaliação institucional.....	69
Figura 21 - Rede de contato entre os (as) diretores (as) de ensino.....	71
Figura 22 - Definição de metas educacionais.....	71
Figura 23 - Participação discente em projetos de extensão.....	72
Figura 24 - Participação do conselho escolar .....	73
Figura 25 - Idade e gênero.....	74
Figura 26 - Tempo de Atuação na EPT .....	76
Figura 27 - Curso em Gestão Educacional ou Escolar.....	77
Figura 28 - Nível de Aperfeiçoamento em Gestão Educacional ou Escolar .....	78
Figura 29 - Tempo de atuação em cargo de direção.....	79
Figura 30 - Nuvem de palavras dos riscos relacionados às atividades críticas enfrentadas pelos (as) diretores(as).....	80
Figura 31 - Dificuldades enfrentadas no processo de transição .....	81



Figura 32 - Questões pedagógicas .....	82
Figura 33 - Questões administrativas .....	83
Figura 34 - Inexistência de processo de transição .....	84
Figura 35 - Adaptação ao cargo de diretor (a) de ensino.....	84
Figura 36 - Participação na melhoria dos indicadores do ensino .....	85
Figura 37 - Prazo para integração com a equipe .....	86
Figura 38 - Prazo para desempenhar processos críticos .....	87
Figura 39 - Impactos da falta de capacitação .....	88
Figura 40 - Mapa de risco como ferramenta de suporte .....	89
Figura 41 - Capacitação em gestão escolar/educacional .....	91
Figura 42 - Estratégias com foco na equipe .....	93
Figura 43 - Ações pedagógicas.....	94
Figura 44 - Rotinas eficazes em sala de aula.....	97
Figura 45 - Capacitação docentes e TAE's .....	98
Figura 46 - Capacitação para disciplinas técnicas.....	98
Figura 47 - Curso de nivelamento .....	99
Figura 48 - Programas de monitoria.....	100
Figura 49 - Resultado da autoavaliação institucional do IFRO.....	101
Figura 50 - Metas educacionais - Diretoria de Ensino .....	102
Figura 51 - Atividades de iniciação científica .....	102
Figura 52 - Participação de alunos - Projetos de extensão .....	103
Figura 53 – Capa do livro Digital – Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO.....	105
Figura 54 – Sumário do livro Digital – Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO.....	106
Figura 55 – Ocupação do cargo de DE.....	107
Figura 56 – Análise da navegabilidade .....	107
Figura 57 – Clareza das informações .....	108
Figura 58 – Interface gráfica .....	108
Figura 59 – Avaliação das cores do material.....	109
Figura 60 – Relevância do conteúdo .....	109
Figura 61 – Análise da quantidade de informação .....	110
Figura 62 – Objetividade das informações.....	110
Figura 63 – Dificuldades técnicas na utilização do material.....	111

Figura 64 – Auxílio/suporte na sua área de atuação.....	111
Figura 65 – Avaliação do mapa de risco .....	113

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Documentos institucionais relacionados à Diretoria de Ensino .....	34
Quadro 2 - Escolaridade .....	44
Quadro 3 - Pós-Graduação .....	45
Quadro 4 - Opinião dos participantes .....	55
Quadro 5 - Políticas de Atendimento aos Discentes - Pontos Críticos.....	62
Quadro 6 - Políticas de Atendimento aos Docentes - Pontos Críticos .....	62
Quadro 7 - Processo críticos identificados pela equipe do DAPE .....	63
Quadro 8 - Eficácia do ensino .....	69
Quadro 9 - Escolaridade de diretores (as) de ensino. ....	74
Quadro 10 - Pós-Graduação .....	75
Quadro 11 - Atuação em cargo de direção .....	78
Quadro 12 - Setores de suporte a direção de ensino.....	87
Quadro 13 - Processos críticos - Diretores (as) de ensino.....	91
Quadro 14 - Processos críticos - Relacionados aos Discentes.....	94
Quadro 15 - Processos críticos - Relacionados aos Docentes .....	95
Quadro 16 - Manifestação Diretor (a) de Ensino - Processos Críticos.....	96
Quadro 17 – Sugestões de melhorias.....	112
Quadro 18 – Comentários adicionais .....	113

## LISTA DE SIGLAS

CEFET-MG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais  
CEFET-RJ - Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro  
CD - Cargo de direção  
CONSUP - Conselho Superior  
CPA - Comissão Própria de Avaliação  
DAPE - Departamento de Apoio ao Ensino  
DE - Diretoria de Ensino  
ENPEX - Encontro de Dirigentes de Ensino, Pesquisa e Extensão  
EPT - Educação profissional e tecnológica  
FCC - Funções comissionadas de coordenação de curso  
FG - Funções gratificadas  
GRO - Gerenciamento de Riscos Ocupacionais  
IF - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
IFBA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia  
IFRO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia  
IFRS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul  
INSE - Indicador de Nível Socioeconômico  
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC - Ministério da Educação  
PDP - Plano de desenvolvimento de pessoal  
PPC - Projeto Pedagógicos de Curso  
PGR - Programa de Gerenciamento de Riscos  
PNAES - Programa nacional de Assistência estudantil  
PROAP - Programa de concessão de auxílio à permanência  
PROEN - Pró-Reitoria de Ensino  
PROFEPT – Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica  
PROMORE - Programa de auxílio moradia  
PTG - Política de transição de gestão  
RFECT - Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
SEI - Sistema eletrônico de informação  
TAE - Técnico Administrativo em Educação  
TCU - Tribunal de Contas da União

TCLE - Termo de consentimento livre e esclarecido

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

USP - Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	20
2. JUSTIFICATIVA.....	22
3. REFERENCIAL TEÓRICO .....	26
3.1. Educação Profissional e Tecnológica .....	26
3.2. Gestão Educacional na EPT .....	28
3.3. O (a) Diretor (a) de Ensino .....	30
3.4. A Importância da Formação em Gestão Educacional para o(a) Diretor(a) de Ensino .....	37
4. METODOLOGIA .....	39
4.1. Local da Pesquisa .....	40
4.2. Sujeitos da Pesquisa .....	40
4.3. Instrumentos de Coletas de Dados .....	41
4.4. Abordagem dos Participantes .....	41
4.5. Geração de Dados .....	42
4.6. Desenvolvimento do Produto Educacional .....	42
4.7. Procedimentos Metodológicos para Análise de Dados .....	43
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	43
5.1. Caracterização da amostra .....	43
5.1.1. Resultado do Questionário aplicado aos(as) Chefe do Departamento de Apoio ao Ensino e servidores (as) lotados no DAPE e DE.....	43
5.1.2. Resultados do Questionário Aplicado aos (as) Diretores (as) de Ensino .....	73
5.1.3. Principais dificuldades enfrentadas pelo(a) Diretor(a) de Ensino durante o processo de transição/mudança do cargo. ....	79
5.1.4. Gestão escolar e desempenho acadêmico dos estudantes. ....	92
6. PRODUTO EDUCACIONAL.....	103
6.1. Informações gerais .....	104
6.1.1. Origem do produto.....	104
6.1.2. O que é o produto?.....	104
6.1.3. Áreas de conhecimento .....	104
6.1.4. Objetivo .....	104
6.1.5. Público-alvo.....	104
6.1.6. Finalidade .....	104
6.1.7. Divulgação.....	105

6.2. Avaliação do produto.....	106
6.3. Outras informações .....	114
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
REFERÊNCIAS .....	116
APÊNDICES.....	122
Apêndice 1 – Termo De Consentimento Livre E Esclarecido- TCLE – Diretores (as) de ensino (DE) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, para pesquisas com seres humanos. ....	123
Apêndice 2 – Termo De Consentimento Livre E Esclarecido- TCLE – Chefes do Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE), Técnicos em Assuntos Educacionais, Pedagogos, Assistentes em Administração e Auxiliares em Administração, lotados no DAPE do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, para pesquisas com seres humanos. ....	127
Apêndice 3 – Questionário de Geração de Dados – Diretores (as) de Ensino.....	131
Apêndice 4 – Questionário de Geração de Dados – Equipe de Servidores do DAPE e Diretoria de Ensino (exceto Diretor (a) de Ensino).....	159
Apêndice 5 – Produto Educacional - Livro digital: “Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretores (as) de Ensino do IFRO .....	182
Apêndice 6 - Questionário de Geração de Dados – Avaliação do Produto Educacional. ....	194
ANEXOS.....	200
Anexo A - Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa.....	201
Anexo B – Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO .....	210

## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida no período de 2022 a 2024, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), no âmbito do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT). O estudo, de abordagem qualitativa, foi guiado pela seguinte problemática: a troca de Diretores (as) de Ensino sem um processo de transição pode afetar o desenvolvimento das atividades de ensino?

O objetivo central da pesquisa foi analisar os impactos gerados nas atividades de ensino durante o processo de troca do (a) Diretor (a) de Ensino nos *campi* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), e quanto aos objetivos específicos, buscou-se: 1) Apresentar os principais impactos gerados durante o processo de troca do Diretor de Ensino; 2) Verificar junto à equipe de servidores do Departamento de Apoio ao Ensino e Diretoria de Ensino, quais as dificuldades enfrentadas durante o processo de troca de Diretor de Ensino; 3) Elaborar um Mapa de Risco das Atividades críticas desenvolvidas pelos (as) Diretores (as) de Ensino.

O referencial teórico é composto por quatro linhas de fundamentação para a pesquisa. A primeira é “Educação Profissional e Tecnológica”, a qual destaca a educação profissional e tecnológica como fator integrador do conhecimento científico e aplicação prática em um processo educacional único, visando uma formação holística. Segundo Ciavatta (2014), essa “educação *omnilateral*” abrange aspectos físicos, intelectuais, estéticos, morais e de trabalho. A segunda aborda o tema “Gestão Educacional na EPT”, analisando fatores importantes para uma gestão escolar eficaz, comparando modelos já estudados com o das diretorias de ensino do IFRO, visando identificar lacunas e apresentar propostas de melhoria para a eficiência do setor. Já a terceira “O (a) Diretor (a) de Ensino” discute sobre a importância dos(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO criando uma relação de suas atribuições com o(a) Diretor(a) Escolar presente na estrutura das instituições públicas de ensino estaduais. E por fim trataremos “A Importância da Formação em Gestão Educacional para o(a) Diretor(a) de Ensino”, que apresenta pontos importantes sobre a gestão educacional para a melhoria das instituições de ensino, tornando a formação em gestão educacional uma necessidade para os(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO, devido às suas responsabilidades complexas. Isso levanta a questão sobre a necessidade dessa formação para assumir o cargo e sua influência nos fluxos administrativo, pedagógico e finalístico.

O caminho metodológico trilhado envolveu análise documental, aplicação de questionário eletrônico via Google formulários e a elaboração e validação de um produto



educacional (um Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO), produto este apresentado e transferido ao IFRO a título de contribuição da presente pesquisa. Os dados produzidos no processo investigativo foram analisados à luz de literaturas atinentes ao campo da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), Gestão Educacional e da Gestão de Risco.

Os “Resultados e Discussão” foram separados em 4(quatro) subtópicos: a) Resultado do Questionário aplicado aos(as) Chefe do Departamento de Apoio ao Ensino e servidores (as) lotados no DAPE e DE; b) Resultados do Questionário Aplicado aos (as) Diretores (as) de Ensino; c) Principais dificuldades enfrentadas pelo(a) Diretor(a) de Ensino durante o processo de transição/mudança do cargo; d) Gestão escolar e desempenho acadêmico dos estudantes.

Este trabalho tematiza, portanto, o tema da mudança no cargo de diretor de Ensino no Instituto Federal de Rondônia e seus desafios. Cabe ressaltar que a mudança em cargos de chefia é natural quando se concebe as instituições escolares pelo prisma da gestão democrática, em que a alternância de poder e o incentivo à participação da comunidade interna e externa são estimulados. Contudo, podem ocorrer, também, mudanças extemporâneas, devido a fatores como má gestão, adoecimento, questões pessoais e exoneração a pedidos, dentre outros.

Embora se trate de um fenômeno normal no serviço público, trata-se de uma questão sensível, visto que o cargo de Diretor(a) de Ensino, para além de questões simbólicas relacionadas à distinção social (prestígio, *status* e poder), se vincula questões de elevada responsabilidade, e qualquer ruptura sem a devida transição pode gerar impactos negativos, em maior ou menor escala, e de forma direta ou indireta, nos processos de ensino em curso na instituição. É necessário frisar que as regras para a transição de cargo nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são regidas pela legislação federal específica que trata do funcionalismo público, bem como por normas internas estabelecidas em cada instituição, as quais não foram identificadas no IFRO durante a pesquisa. Assim, justificou-se, em linhas gerais, o desenvolvimento desta pesquisa em razão da relevância do tema e da necessidade de se desenvolver um estudo aprofundado sobre os possíveis impactos das mudanças decorrentes desse cargo e das formas de prevenção e mitigação de riscos.

Para mais bem esclarecer ao leitor quanto à relevância do tema, faz-se constar, primeiramente, que os Institutos Federais, diferentemente das demais escolas públicas, não possui a figura de vice-diretor (pessoa apta a responder nas ausências do diretor ou diretora),

mas conta com uma estrutura organizacional própria, em que há uma Reitoria - com suas Pró-reitorias, Diretorias Sistêmicas e Coordenações vinculadas, e os *campi* com basicamente a seguinte estrutura (havendo pequenas variações em razão do modelo autorizado pelo Ministério da Educação): Direção Geral, Chefia de Gabinete, Diretoria de Ensino, Diretoria de Planejamento e Administração, Departamento de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, Departamento de Extensão, Coordenação de Comunicação, Coordenação de Patrimônio e Almoxarifado, Coordenação de Registros Acadêmicos, dentre outras.

Dentro desse enfoque que a presente pesquisa se estruturou e apresenta dados em relação ao papel dos (as) Diretores (as) de Ensino dentro da estrutura organizacional do IFRO, e como a troca de forma não programada e sem um processo de transição deste cargo pode impactar as atividades de ensino em seus respectivos *campi*.

## 2. JUSTIFICATIVA

A relevância desta pesquisa se deve ao fato de que as regras de transição para cargos de direção e funções gratificadas em Instituições Federais de Educação, Ciência e Tecnologia podem variar entre diferentes instituições e conforme a legislação específica. No entanto, algumas regras devem ser estabelecidas como base para o processo de troca de gestores, visando reduzir impactos aos setores e atividades em desenvolvimento.

Estabelecer prazos claros para a transição entre ocupantes de cargos de direção e funções gratificadas é fundamental. Isso pode incluir prazos para inscrição ou candidatura, prazos para análise de documentos e realização de entrevistas, bem como prazos para anúncio dos resultados do antigo gestor e início efetivo da nova gestão com base nas atribuições definidas no regimento interno de cada *campus*.

Os processos em andamento como projetos, contratações ou outros compromissos, devem ser cuidadosamente avaliados durante o período de transição. Garantir uma transição suave e sem interrupções é essencial para a continuidade das atividades da instituição. É importante que os ocupantes anteriores dos cargos de direção ou funções gratificadas informem e transfiram todas as ações em andamento para os novos ocupantes. Isso pode incluir relatórios de progresso, agendas de reuniões, recursos executados e a executar, informações sobre projetos e outras responsabilidades.

Merece atenção que os novos ocupantes dos cargos podem necessitar de capacitação e treinamento para se familiarizarem com suas novas responsabilidades. Portanto, é importante

que o gestor máximo da unidade ofereça suporte adequado e oportunidades de aprendizado durante o processo de transição.

Neste sentido, para entendermos melhor o objeto pesquisado, é importante apresentar ao leitor a estrutura organizacional do IFRO relacionada ao eixo “ensino”. A estrutura organizacional do IFRO é delineada por uma série de dispositivos que estabelecem claramente as responsabilidades e relações entre seus diferentes órgãos. A Reitoria, conforme estabelecido no Art. 5º, centraliza todas as questões administrativas e detém a autoridade sobre todos os assuntos relacionados à instituição, conforme estabelecido no artigo 5º da Resolução n.º 65/CONSUP/IFRO (Brasil, 2015).

No entanto, é na interligação entre os diversos setores que a eficiência e a eficácia da instituição se consolidam. A Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), conforme descrito no Art. 86, emerge como uma unidade-chave nessa estrutura, encarregada do planejamento, supervisão, coordenação e promoção das atividades e políticas educacionais e de atendimento ao estudante, em consonância com a pesquisa e a extensão. (Resolução nº 65/CONSUP/IFRO, 2015, p. 36).

Dentro dessa rede de setores articulada, a Diretoria de Ensino assume um papel fundamental. Subordinada à Direção-Geral do *campus*, conforme estipulado no Art. 17, é o órgão executivo responsável por conduzir o processo pedagógico-administrativo e o controle acadêmico, especialmente no que diz respeito aos Cursos Integrados de Ensino Médio Técnico, Subsequentes ao Ensino Médio e de Graduação, tanto presenciais quanto a distância. Sua atuação é pautada pelo alinhamento com as diretrizes emanadas tanto pela Direção-Geral quanto pela PROEN, demonstrando a integração entre os diferentes níveis da instituição, conforme consta na Resolução nº 56/CONSUP/IFRO (Brasil, 2016).

Assim, a vinculação e estrutura organizacional da Diretoria de Ensino estão intimamente ligadas à missão e aos objetivos do IFRO, garantindo a harmonia e a efetividade das atividades educacionais desenvolvidas pela instituição, em consonância com as demandas da comunidade acadêmica e da sociedade em geral.

Nesse contexto, surge a figura dos(as) Diretores(as) de Ensino, servidor(a) nomeado (a) para cargo de direção, pelo Reitor, autoridade máxima do IFRO, seguindo a sugestão encaminhada pelo(a) Diretor(a) Geral de cada *campus*. O(a) Diretor(a) de Ensino possui atribuições específicas ligadas ao ensino e suas ações e políticas de incentivo impactam direta e indiretamente no resultado entregue pela instituição à sociedade, sendo estes cidadãos formados ao nível médio técnico, técnico subsequente, graduação, licenciatura ou tecnólogo.

Pois a instituição possui diretrizes gerais estabelecidas na Lei nº 9.394, de 20/12/1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Assim sendo o(a) Diretor(a) de Ensino possui papel importante na execução, acompanhamento das atividades finalísticas desenvolvidas pelos setores ligados ao ensino, cito: equipe pedagógica de servidores do Departamento de Apoio ao Ensino, Diretoria de Ensino, coordenações de curso, políticas de assistência ao educando, dentre outras.

Tendo em vista a complexidade da gestão dos diferentes cursos e modalidades de ensino presentes nos IFs, qualquer mudança de cargos de direção (CD), do eixo ensino, poderão influenciar no norte que a instituição adotará como direção para o desenvolvimento de suas políticas educacionais e de assistência ao educando, bem como as novas diretrizes que a equipe pedagógica adotará com base no direcionamento dado pelo (a) novo (a) gestor (a) que assumirá o cargo de Diretor (a) de Ensino. Dentro desse contexto, ao ajustar o foco da pesquisa para o papel da Diretoria de Ensino na estrutura organizacional do IFRO, começamos a nos questionar sobre os impactos que a troca de diretores(as) de ensino no IFRO, em decorrência de diversos fatores, os quais podemos pontuar alguns: a) mudança do Diretor Geral do *campus* (por eleição ou solicitação), e conseqüentemente da equipe gestora, devido ao cargo de confiança e à falta de regulamentação para eleição, exceto no *campus* Vilhena; b) doença; c) usufruto de licença capacitação; d) afastamento para cursar pós-graduação *stricto sensu*; e) abandono do cargo por questões pessoais ou por questões inerentes à função desempenhada, dentre outros.

Verificando a existência de política ou procedimento de transição em outros IF's, encontramos a Política de Transição de Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, aprovada pela Resolução CONSUP/IFBA Nº 122 (Brasil, 2023), aprova a política de transição de gestão (PTG) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Bahia. Tendo como principal objetivo:

Art. 1º A Política de Transição de Gestão (PTG) tem por finalidade institucionalizar o processo de Transição de Gestão no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), para cargos de direção (CD), funções gratificadas (FG) e funções comissionadas de coordenação de curso (FCC), dos *campi* e da Reitoria, normatizando, orientando e organizando, de forma transparente, o conjunto de dados e informações necessários ao pleno exercício do cargo ou função, garantindo a normalidade, regularidade e evitando ruptura e descontinuidade dos serviços prestados ao corpo discente e à sociedade (Resolução CONSUP/IFBA Nº 122, 2023, p. 3).

Dentro deste mesmo enfoque o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) por meio da Instrução Normativa nº 1/2023 - GAB-REI, aprovou e instituiu a Política de Transição de Gestão (PTG) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), tendo como principal objetivo: “Art. 2º A PTG tem por finalidade institucionalizar o processo de Transição de Gestão no IFRS, nos cargos de Reitor(a), Pró-reitor(a) e Diretor(a) dos *campi* do IFRS.” (Instrução Normativa nº 1/GAB-REI, 2023, p. 2).

É possível notar que já está ocorrendo o amadurecimento das instituições federais de ensino quanto à definição de regras para a alteração de gestores em cargos de direção. Em suma, todas as etapas do processo de transição devem estar em conformidade com a legislação aplicável e às normas internas da instituição, para não provocar interrupções ou atrasos nas atividades que estão em desenvolvimento na respectiva unidade.

Nesta perspectiva, a pesquisa apresenta dados relevantes sobre a troca de Diretores(as) de Ensino sem um processo de transição adequado. Como produto educacional, desenvolvemos o Mapa de Risco das Atividades Críticas desempenhadas pelos(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO. Essas atividades foram identificadas pelos participantes da pesquisa e são consideradas críticas devido ao seu impacto direto no desenvolvimento de ações e atividades dos(as) Diretores(as) de Ensino, tais como: programas de monitoria, editais de ensino, capacitação docente, participação em eventos, aquisição de equipamentos e melhorias na estrutura necessária para a execução das atividades de ensino. Vale ressaltar que a dissertação e produto educacional, cito mapa de risco, fruto desta pesquisa estão à disposição de todas as unidades do Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF's) por meio do repositório de trabalhos acadêmicos do ProfEPT (<https://profept.ifes.edu.br/consulta-de-egressos-dissertacoes-produtos-educacionais>) e serão enviadas cópias do produto educacional e dissertação para os (as) Diretores (as) Gerais, Diretores (as) de Ensino e Pró-Reitoria de Ensino do IFRO. Podendo ser utilizado como base para a continuidade dos estudos acerca do tema ou para utilização dentro de sua estrutura organizacional, tendo em vista, a similaridade na estrutura dos IF's. Como se trata de tema pouco estudado acreditamos que a presente pesquisa contribuirá de forma satisfatória para a comunidade acadêmica.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, foi realizada uma busca por literaturas visando a construção de uma base de conhecimentos para o início da construção epistemológica sobre “Como a troca ou substituição do(as) Diretores(as) de Ensino sem a devida transição pode afetar o desenvolvimento das atividades de ensino?”, levando em consideração a estrutura organizacional dos *campi* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia.

Foram realizadas buscas de artigos, dissertações e teses utilizando palavras-chave, cito: “mudança” + “gestão”; “instituto” + “Federal”; “troca” + “Diretor” + “Ensino”; “impactos” + “mudança” + “gestão”. No entanto, pode-se identificar que é um tema que não possui muitos estudos ou pesquisas relacionadas. Salientamos que realizamos pesquisas nas seguintes fontes: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações; Repositório de Teses e Dissertações do Instituto Federal do Espírito Santo; Biblioteca Digital da USP-Teses e Dissertações.

#### 3.1. Educação Profissional e Tecnológica

Um dos fundamentos essenciais da educação profissional e tecnológica é a integração abrangente e completa, que combina o desenvolvimento do conhecimento científico com a aplicação prática em um único processo educacional. Esse enfoque visa uma formação mais holística, indo além da unilateralidade. Conforme apontado por Ciavatta (2014, p. 190-191), esse modelo é conceituado como "educação *omnilateral*" ou formação que abrange todos os aspectos da vida humana, incluindo físicos, intelectuais, estéticos, morais e relacionados ao trabalho, integrando tanto a formação geral quanto a específica.

Ramos (2014, p. 105) define o conhecimento profissional como uma interação entre cultura e experiência, delineando características e princípios da etnografia profissional, além de destacar elementos práticos da pesquisa etnográfica. Sob esta perspectiva, o conhecimento prático é adquirido ou transmitido ao longo da vivência ou convivência, antes de ser formalizado como conhecimento científico.

Por outro lado, a formação de profissionais munidos de conhecimento científico implica na compreensão teórica da atividade profissional, complementando os saberes e experiências adquiridos durante sua prática (Ramos, 2014). É importante ressaltar que o conhecimento científico não constitui o conhecimento profissional, mas é uma de suas fontes, juntamente com a experiência prática dos sujeitos em interação social.

Esta distinção entre conhecimento profissional e científico é crucial para compreender os objetivos da educação profissional e tecnológica (EPT), uma modalidade educacional prevista na legislação brasileira, especificamente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Seu propósito primordial é preparar os indivíduos para o exercício de profissões, capacitando-os para a inserção no mundo do trabalho e na vida em sociedade.

Consoante a Lei Nº 9.394/1996, a EPT está integrada aos diversos níveis e modalidades de educação, bem como às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia (Brasil, 1996). A articulação entre a educação profissional técnica de nível médio e o ensino médio é destacada como uma abordagem importante para essa integração (Tavares et al., 2016, p. 173).

Cabe ressaltar que ao longo do tempo, a educação profissional tem passado por mudanças significativas, visando a melhoria das metodologias de ensino, acessibilidade e preparação dos indivíduos para o mundo do trabalho. A década de 1990 foi marcada por reformas que visavam reestruturar a educação profissional, culminando na concepção de uma educação técnica de nível médio mais alinhada às demandas contemporâneas (Tavares et al., 2016, p. 169).

Tavares (2016), com base em estudos de autores como Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005), ressalta a importância da formação integrada, que visa proporcionar uma base sólida de conhecimentos gerais e específicos. Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia têm como objetivo formar trabalhadores por meio de processos educativos que promovam o desenvolvimento socioeconômico, alinhado aos contextos locais de produção.

Em 1997, o Decreto nº 2.208/1997, posteriormente revogado pelo Decreto Nº 5.154/2004, estabeleceu a independência da educação profissional em relação à educação básica de nível médio. Esse decreto definiu que a educação profissional de nível técnico teria uma organização curricular própria, podendo ser oferecida de forma concomitante ou subsequente ao ensino médio (Brasil, 1997).

Posteriormente, o Decreto Nº 5.154/2004 regulamentou a educação profissional, observando as diretrizes curriculares nacionais definidas pelo Conselho Nacional de Educação. Esse decreto estabeleceu diferentes modalidades de cursos e programas, incluindo formação inicial e continuada de trabalhadores, qualificação profissional, educação profissional técnica de nível médio, e educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação.

Por fim, em 2008, a Lei nº 11.892 instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, estabelecendo os Institutos Federais como parte integrante desse sistema. Essa legislação consolida a importância da Educação Profissional e Tecnológica como um pilar fundamental do sistema educacional brasileiro.

### 3.2. Gestão Educacional na EPT

Discute-se sobre os principais fatores que influenciam uma boa gestão escolar. Nessa perspectiva apresentamos neste trabalho informações relevantes sobre modelos de gestão escolares já estudados em outras pesquisas e sua correlação com o modelo de gestão escolar presentes nas diretorias de ensino dos *campi* do IFRO, com o objetivo de encontrar lacunas que possam ser preenchidas para aumentar a eficiência do setor. No entanto, devemos deixar claro que tais análises terão como foco o papel dos(as) Diretores(as) de Ensino nesse modelo de Gestão Escolar, tendo em vista a estrutura própria dos IF's. Outro fator que nos chama a atenção é a mudança na cultura escolar e os benefícios que isso traz para a instituição são “[...]características-chave presentes nas escolas eficazes e a mudança na cultura e suas implicações para a melhoria do clima e do resultado escolar, bem como a relevância do papel do gestor enquanto liderança responsável pelo alcance das metas e objetivos.” (Oliveira e Carvalho, 2018, p.48).

Para Lück (2000, p.14-16), a gestão escolar era vista como um processo de equipe, orientado para resultados e transformações sociais, em contraste com a administração científica que priorizava inovações isoladas. Neste novo contexto, os problemas são compreendidos como globais e complexos, exigindo ações conjuntas e integradas de todos os participantes da comunidade escolar.

Lück (2000, p.13-14), descreve em seu estudo uma visão ultrapassada da gestão escolar e dos sistemas de ensino, baseada na crença de que a realidade é estável e uniforme. A sua pesquisa apontou que todas as escolas agem da mesma forma, seguindo normas rígidas e regulamentos para controlar o ambiente de trabalho e o comportamento humano. Incerteza, ambiguidade e conflito são vistos como problemas a serem evitados, em vez de oportunidades de crescimento. O sucesso é considerado como algo que se acumula sem esforço adicional. A obtenção de recursos é vista como a principal responsabilidade dos gestores, e a fragmentação do trabalho é considerada a melhor abordagem administrativa. Profissionais e usuários são vistos como participantes passivos que aceitam normas impostas, e a cooptação é utilizada como meio de controle. Essa mentalidade resulta em hierarquização e burocratização dos



sistemas educacionais, desconsiderando os processos sociais e desresponsabilizando os indivíduos pelos resultados.

Ao discorrer sobre gestão educacional na Educação Profissional e Tecnológica (EPT), é necessário compreender inicialmente o conceito fundamental de gestão educacional. Este esclarecimento metodológico é pertinente, pois proporciona ao leitor uma compreensão abrangente de cada elemento da pesquisa, contribuindo para uma visão holística da temática. Nessa perspectiva, a gestão educacional é entendida atualmente como um processo que engloba toda a realidade de uma instituição escolar. Isso significa que a gestão escolar abarca desde os aspectos administrativos, com suas particularidades específicas, até as questões pedagógicas, que têm a nobre missão de promover o conhecimento nas novas gerações.

Oliveira e Carvalho (2018) trazem uma reflexão sobre a atuação dos gestores durante o período de permanência no cargo de direção, pontuando que estes são responsáveis pela melhoria do perfil dos docentes que atuam na instituição com foco no aumento do resultado positivo da unidade escolar.

Uma gestão educacional eficaz, se assim podemos defini-la, é aquela em que os gestores, comprometidos com o bom desempenho da instituição escolar, buscam otimizar as atividades cotidianas da mesma com o intuito de aumentar a eficiência e, principalmente, a qualidade do ensino oferecido pela instituição.

Se uma gestão educacional permanece fiel à sua missão institucional e aos seus objetivos, apresentará certamente resultados significativos para a sociedade. Isso pode se refletir em melhorias nos resultados financeiros da própria instituição, além de tornar os processos de ensino e aprendizagem mais eficazes devido à qualidade do ensino oferecido. A melhoria na qualidade da educação resultará, por conseguinte, no reconhecimento da instituição de ensino como um modelo a ser seguido por outras instituições comprometidas com a excelência educacional.

Outros benefícios decorrentes de uma gestão aprimorada incluem o aumento da fidelização dos alunos e a consequente redução da evasão, o que contribui para alcançar as metas de captação de recursos e de manutenção do número de estudantes matriculados. Isso é essencial para otimizar o marketing boca a boca, destacando novamente a qualidade do ensino, a dedicação do corpo docente e a excelência das aulas.

É importante destacar que uma gestão educacional eficaz tende a criar um efeito cascata positivo dentro da instituição escolar, promovendo um clima organizacional excelente.

No contexto da Educação Profissional e Tecnológica, surge a questão: qual é o papel da gestão educacional? Essa indagação é relevante porque a EPT tem como objetivo a formação técnica profissionalizante da comunidade discente, e uma gestão eficiente precisa estar alinhada a esse aspecto. As mudanças sociais atuais demandam uma reorganização da gestão educacional, especialmente no que diz respeito à gestão do conhecimento e às novas políticas educacionais. Assim sendo, a gestão na educação EPT deve considerar essa formação voltada para o mundo do trabalho, garantindo assim à sociedade a formação de uma nova geração de profissionais qualificados para impulsionar o desenvolvimento socioeconômico.

O paradigma atual exige não apenas o desenvolvimento de habilidades práticas relacionadas ao exercício profissional, mas também a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos, socioeconômicos e culturais do trabalho. Isso leva a uma formação técnico-profissional abrangente, que integra conceitos teóricos com práticas tecnológicas e experiências reais da sociedade, estimulando o desenvolvimento do pensamento crítico, criativo e cidadão, essenciais para que o indivíduo atue como agente transformador da realidade social (Cardozo, 2010, p.31).

Portanto, é evidente que a Educação Profissional e Tecnológica, por ter o trabalho como eixo educativo, busca formar profissionais qualificados e atualizados para o mundo do trabalho, sem negligenciar a importância de uma formação crítica e reflexiva. O desafio está em formar indivíduos capazes de aplicar conhecimentos tecnológicos, científicos, filosóficos e históricos, visando uma formação integral que os prepare para enfrentar os desafios do mundo do trabalho e contribuir para o progresso da sociedade.

### 3.3. O (a) Diretor (a) de Ensino

A revisão bibliográfica deteve-se em autores que se propuseram a pesquisar a relevância do papel do gestor escolar, mais especificamente a figura do Diretor Escolar, tendo em vista a estrutura das instituições públicas de ensino estaduais, no entanto, que atuam na oferta de ensino regular. Neste sentido buscamos fazer a relação das atribuições do Diretor Escolar com as atribuições delegadas ao (a) Diretor (a) de Ensino pelo Diretor Geral conforme a estrutura organizacional dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IF's, no caso em análise, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO).

Para Fernandes (2009), a estrutura organizacional dos Institutos Federais é nova, composta por uma Reitoria e vários *campi*, à reitoria por sua vez competirá a função estratégica de definição de políticas, supervisão e controle, já os *campi* são responsáveis pela execução dos objetivos finalísticos institucionais. É nessa estrutura dos *campi* que surge a figura dos (as) Diretores (as) de Ensino, que no organograma do IFRO é subordinado ao Diretor Geral do *campus* e recebe as diretrizes estabelecidas pela Pró-Reitoria de Ensino, conforme regimento geral do IFRO e regimento interno de cada *campus*.

Segundo Fernandes (2009, P. 3):

Na realidade, o arranjo situacional dos Institutos Federais é novo e caracteriza-se como próprio de uma estrutura em rede, para integrar sistemicamente diversas organizações de ensino através de um núcleo central – no âmbito nacional, através da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação, e no espaço regional, os vários *campi*, através de uma Reitoria (Fernandes, 2009, p. 3).

O Decreto Nº 15.417/2018 traz em seu Art. 19. § 4º. que as [...] “Escolas da Rede Pública Municipal de Ensino que atendem com a Educação Infantil e/ou com o Ensino Fundamental terão Diretor, Vice-Diretor e Secretário Escolar, observada a classificação tipológica, conforme a legislação específica aplicável;”.

Já a Lei n. 3.018/2013 cita em seu Art. 9 a figura do Diretor e Vice-Diretor escolar escolhidos por meio de ato democrático “Eleição”.

No entanto, os Institutos Federais possuem em sua estrutura (a) Diretor (a) de Ensino do *campus*, figura semelhante ao Diretor Escolar, o qual delega atribuições como: planejamento, avaliação, instrução e acompanhamento do processo pedagógico-administrativo e do controle acadêmico, especialmente no âmbito dos Cursos Técnicos e de Graduação, presenciais e a distância, devendo alinhar suas atividades com as diretrizes emanadas da Direção-Geral e da Pró- Reitoria de Ensino (PROEN). (Resolução nº 56/CONSUP/IFRO, 2016, p.19)

Conforme é previsto na Resolução nº 65/CONSUP/IFRO (Brasil, 2015), os *campi* são unidades de ensino subordinadas à Reitoria, possuem autonomia administrativa e didático-pedagógica que os permitem desenvolver ações para os cursos ofertados no âmbito de cada *campus*. A esta unidade de ensino cabe atender às diretrizes definidas pela Pró-Reitoria de Ensino e as necessidades apresentadas pela sociedade, com o objetivo de desenvolver suas ações para atender os arranjos produtivos locais e regionais nos quais está inserida.

Ainda consoante a Resolução nº 65/CONSUP/IFRO (Brasil, 2015), “Art. 176. Os *campi* do IFRO serão administrados por diretores-gerais nomeados conforme o que determina

o art. 13 da Lei 11.892/2008, tendo seu funcionamento estabelecido em Regimento Interno aprovado pelo Conselho Superior.”

Já a Resolução nº 56/CONSUP/IFRO (Brasil, 2016, p. 21) utilizada como base para as análises, dispõe sobre as atribuições do(a) Diretor(a) de Ensino que:

Art. 17. A Diretoria de Ensino, vinculada à Direção-Geral, é o órgão executivo responsável pelo planejamento, avaliação, instrução e acompanhamento do processo pedagógico-administrativo e do controle acadêmico, especialmente no âmbito dos Cursos Técnicos e de Graduação, presenciais e a distância, devendo alinhar suas atividades com as diretrizes emanadas da Direção-Geral e da Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), ao qual compete:

I. planejar, com envolvimento de toda a equipe do órgão e em consonância com este Regimento, as ações de cada exercício, tendo em vista as diretrizes contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional;

II. implementar as ações do órgão, seguindo as orientações da chefia imediata e as normas vigentes que regulam a matéria;

III. atender aos órgãos de controle interno e externo, no tocante às ações que estão sob a responsabilidade do órgão;

IV. orientar a comunidade interna e externa, no tocante as ações que estão sob a responsabilidade desse órgão;

V. realizar o planejamento estratégico e operacional, com vistas à definição das prioridades nas áreas de ensino;

VI. observar e fazer cumprir, junto às áreas vinculadas, as políticas de ensino do IFRO;

VII. articular-se com a Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), para a aplicação das diretrizes e políticas de formação do aluno do IFRO;

VIII. fomentar a realização de projetos e programas integrados de ensino, extensão e pesquisa, inovação e pós-graduação, em consonância com as políticas institucionais;

IX. informar-se sobre toda a legislação e normativas internas relacionadas ao ensino, mantê-las à disposição dos públicos interno e externo e esclarecer os interessados a respeito delas;

X. coordenar a elaboração e a execução do plano de trabalho da Diretoria de Ensino;

XI. emitir pareceres e instruções normativas, em matéria pedagógica, no âmbito do *campus*;

XII. convocar servidores e viabilizar a realização de reuniões ordinárias e extraordinárias, de colegiados ou não, para tratar das problemáticas das ações de ensino e aprendizagem;

XIII. acompanhar continuamente os processos educacionais e promover as interferências necessárias para a garantia da qualidade na formação;

- XIV. instruir os procedimentos de registro e controle acadêmico e de cumprimento dos programas, projetos e planos sob a responsabilidade do órgão;
- XV. acompanhar a disponibilização e o registro de atividades no diário de classe;
- XVI. distribuir a carga horária dos docentes em conformidade com a regulamentação específica do IFRO, juntamente com o Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE) e Coordenações de Cursos;
- XVII. conduzir o processo de elaboração do calendário acadêmico do *campus*;
- XVIII. zelar pela entrega dos planos de ensino ou planos instrucionais por curso, disciplina e turma, nos prazos estabelecidos no calendário acadêmico do *campus*;
- XIX. avaliar formativamente os processos de ensino e aprendizagem, bem como divulgar e discutir os resultados da avaliação;
- XX. garantir o cumprimento dos projetos pedagógicos de curso aprovados, para aplicação no *campus*, em apoio às Coordenações de Curso, Colegiados de Curso e Núcleos Docentes Estruturantes;
- XXI. sugerir comissões para elaborar e reformular projetos de curso, bem como acompanhar o trabalho dos grupos constituídos para tal fim;
- XXII. acompanhar a frequência dos alunos e docentes, tomando as medidas necessárias para a prevenção de prejuízos aos processos formativos;
- XXIII. deliberar a respeito de ingresso e transferência, conforme Regulamentos e Instruções Normativas do IFRO;
- XXIV. apoiar o cumprimento da Política de Assistência Estudantil e da Educação Inclusiva do IFRO;
- XXV. participar dos eventos do *campus* sob a responsabilidade do setor e apoiar a elaboração dos respectivos projetos ou programações;
- XXVI. instruir os procedimentos de colação de grau do *campus*, conforme normatização do IFRO;
- XXVII. estimular e contribuir com as propostas de articulação entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- XXVIII. promover reuniões periódicas com docentes, pessoal de apoio, alunos e pais de alunos, colegiados, para a discussão das rotinas, resultados acadêmicos e problemáticas de ensino e aprendizagem;
- XXIX. promover as reuniões de Conselho de Classe, bem como fazer os planejamentos necessários;
- XXX. promover as reuniões de pais e professores, conforme calendário acadêmico, bem como fazer os planejamentos necessários;
- XXXI. propor e apoiar as ações de formação continuada dos servidores do *campus*, bem como fazer as adequações administrativas necessárias para a participação dos interessados;

XXXII. apoiar a Direção-Geral na definição de vagas de alunos e de servidores para o *campus*, bem como na divulgação dos processos seletivos, vestibulares e concursos;

XXXIII. organizar, controlar e avaliar a execução das atividades desenvolvidas pelas Coordenações subordinadas e/ou vinculadas;

XXXIV. responsabilizar-se pelos bens patrimoniais disponibilizados para o órgão, em consonância com as diretrizes da Coordenação de Patrimônio e Almoarifado (CPALM), informando sempre que houver transferência de responsabilidade;

XXXV. representar o campus nos foros específicos da área, quando se fizer necessário;

XXXVI. sugerir às instâncias administrativas medidas de aperfeiçoamento da organização e do funcionamento da Instituição;

XXXVII. alimentar os sistemas de controle físicos e/ou virtuais, relativos ao setor, adotados pelo IFRO e os sistemas governamentais de uso obrigatório;

XXXVIII. apresentar, anualmente e sempre que necessário, relatórios de atividades desenvolvidas pelo órgão;

XXXIX. planejar e subsidiar os processos de aquisições necessários ao desempenho das atividades do órgão; e

XL. realizar outras ações próprias do órgão ou que lhe sejam designadas pela Chefia Imediata.

§ 1º A instrução e acompanhamento do processo pedagógico e do controle acadêmico, no âmbito dos Cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) e dos Cursos de Extensão, é feita de forma integrada com o Departamento de Extensão.

§ 2º A instrução e acompanhamento do processo pedagógico e do controle acadêmico, no âmbito dos Cursos de Pós-Graduação, é feita de forma integrada com o Departamento de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação.

§ 3º Estão sob a responsabilidade da Diretoria de Ensino, no âmbito de todos os cursos, a distribuição de docentes, os processos relativos a registros acadêmicos, os serviços de biblioteca e a assistência estudantil, sem prejuízo de outras competências previstas ou dimensionamentos e organizações feitas pela Direção-Geral.

§ 4º A distribuição de atribuições para as equipes pedagógicas de apoio será realizada pelas chefias imediatas. § 5º As competências da Diretoria de Ensino serão desempenhadas com o apoio do serviço do Núcleo Pedagógico Multidisciplinar.

Já o (quadro 1) resultante do “Guia para o planejamento anual de trabalho: ensino”, traz os “documentos para subsidiar a análise de possibilidade e perspectivas” relacionadas ao ensino no IFRO (Chediak e Silva, 2023, p.10).

Quadro 1 - Documentos institucionais relacionados à Diretoria de Ensino

Documentos Institucionais que Balizam as Atividades desenvolvidas pela Diretoria de Ensino e Pró-Reitoria de Ensino
---

Relatório da Comissão Permanente de Avaliação (CPA), mais especificamente a dimensão do Ensino.
Avaliações de eventos e ações - avaliações realizadas em encontros pedagógicos, de Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs), relatórios técnicos, projetos, reuniões de colegiados etc.
Formações, fóruns, reuniões com deliberações e recomendações.
Feedback e avaliações qualitativas do setor do ensino.
Resultado da Auditoria do Tribunal de Contas da União (TCU) sobre a evasão na Rede Federal.
Carta das lideranças estudantis.
Encaminhamentos do relatório de visita da PROEN.
Encaminhamentos/demandas do Encontro de Dirigentes de Ensino, Pesquisa e Extensão (ENPEX).
Planejamento estratégico da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RFECT) - <a href="https://portal.conif.org.br/planejamento-estrategico">https://portal.conif.org.br/planejamento-estrategico</a> .

Fonte: Chediak e Silva (2023)

Sob essa perspectiva o papel dos (as) Diretores (as) de Ensino com foco na melhoria da atuação dos docentes junto aos discentes também deve ocorrer de forma humanística, pois o incentivo positivo, por meio de elogios informais ou até mesmo, a emissão de portaria de elogio aos servidores que atuam ativamente na instituição por meio de projetos de ensino ou projetos de extensão que incluem os estudantes em ações de desenvolvimento intelectual e social. “O incentivo positivo, como, por exemplo, o elogio, pode ser utilizado como aliado nas relações que se estabelecem no ambiente escolar a favor da aprendizagem do aluno.” No entanto, devemos tomar cuidado para não excluir os demais docentes que não apresentaram produtividade razoável, pois diversos fatores podem ter culminado nessa situação. (Oliveira e Carvalho, 2018, p.53).

Neste momento o(a) Diretor(a) de Ensino atua novamente por meio do Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE) e coordenações de curso para entender qual a necessidade pedagógica e didática dos docentes para ocorrer a melhoria no desenvolvimento de suas ações, quais podem ser: falta de capacitação para manuseio de sistemas eletrônicos para

gestão de processos, ou até mesmo por meio de palestras motivacionais a fim de demonstrar o papel que o mesmo desempenha em prol da sociedade e que ele precisa sentir-se peça essencial dessa engrenagem, e que sua participação efetiva pode mudar vidas.

Dentro deste enfoque de valorização, Libâneo (1985, p.39) cita que: “[...]a valorização da escola como instrumento de apropriação do saber é o melhor serviço que se presta aos interesses populares, já que a própria escola pode contribuir para eliminar a seletividade social e torná-la democrática.”

Em face deste cenário que o(a) Diretor(a) de Ensino atua diretamente na cultura escolar, pois constantemente estará promovendo ou sugerindo ao Diretor Geral do *campus* ações, projetos e investimentos que atuam na melhoria e evolução das atividades de ensino e cultura organizacional da comunidade acadêmica.

O diretor escolar é reconhecido como um gestor da dinâmica social, responsável por articular a diversidade para promover uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento. Surgem conceitos como descentralização, democratização e autonomia da escola como elementos essenciais para uma gestão eficaz, capaz de responder às demandas de uma sociedade em constante mudança, conforme Lück (2000, p.14-16).

Considerando que a gestão dos (as) Diretores (as) de Ensino pode ser caracterizada por diversos atributos, como a promoção de atividades de capacitação para a equipe, participação na construção do Projeto Pedagógico dos Cursos, envolvimento na alocação de turmas em colaboração com o Departamento de Apoio ao Ensino e a equipe pedagógica, iniciativas voltadas para aprimorar o ensino e aprendizagem, conhecimento dos resultados educacionais por meio da Autoavaliação e indicadores do IFRO, além da troca de informações com outros(as) Diretores(as) de Ensino, quando aplicável. A presença desses elementos na liderança educacional pode exercer influência significativa no desempenho acadêmico dos estudantes e contribuir para o sucesso da instituição de ensino.

Outro fator de grande relevância que pode impactar as atividades e ações pedagógicas planejadas para o ensino é a troca de Diretores (as) de Ensino de forma não planejada o que representa um momento crucial para as instituições de ensino, pois pode gerar impactos significativos nas atividades pedagógicas e atividade fim da instituição “a formação” dos estudantes. Para minimizar esses impactos e garantir a qualidade do ensino, o uso de um Mapa de Risco se torna uma ferramenta essencial de identificação de processos críticos e de elaboração de estratégias de mitigação de riscos.



Dentro deste enfoque, o Mapa de Risco que se trata de uma ferramenta de apoio à gestão, quando existente na instituição, auxiliará o (a) Diretor (a) de Ensino a identificar suas atribuições durante a transição e quais são as atividades que possuem alta criticidade, pois permite: identificar riscos específicos à sua área de atuação; tomar decisões estratégicas; comunicar os riscos à equipe e monitorar a efetividade das ações. Permitindo-o monitorar a efetividade das ações de mitigação de riscos, garantindo o sucesso da transição. Este estudo explorou as diversas nuances do Mapa de Risco, demonstrando sua relevância para o (a) Diretor (a) de Ensino e para a instituição na totalidade.

Dentro desta perspectiva que, Moreira (2019, p.135) pontua que: “Nesse sentido, evidencia-se um diretor escolar responsável pela qualidade escolar, cumprimento de metas, e sua formação voltada à capacitação técnica para ser eficiente e assim, liderar o processo educativo para resultados.” Com base nessa afirmação trazendo tais características para o cargo de Diretor(a) de Ensino, pessoa designada que possui tais atribuições dentro da estrutura organizacional do IFRO, podemos entender que o perfil e a capacitação técnica auxiliam na contribuição que o mesmo dará em prol dos resultados finalísticos da instituição, o ensino.

#### 3.4. A Importância da Formação em Gestão Educacional para o(a) Diretor(a) de Ensino

A gestão educacional desempenha um papel importante na eficácia e no sucesso das instituições de ensino. Neste sentido a formação em gestão educacional para os(as) Diretores(as) de Ensino se revela não apenas como uma opção, mas, uma necessidade imperativa, dada a complexidade e a amplitude das responsabilidades atribuídas a essa posição. Surge, então, o questionamento: é necessário possuir curso de Formação em Gestão Educacional para assumir o Cargo de Diretor(a) de Ensino? E qual seria a influência desta formação nos fluxos administrativo, pedagógico e finalístico da instituição?

Para Lück (2000, P.28-32), a formação de gestores escolares é uma necessidade premente diante da crescente demanda por maior competência na administração das escolas. No entanto, a formação básica dos dirigentes muitas vezes não aborda adequadamente essa área específica de atuação, sendo predominantemente teórica e conceitual. A oferta inicial de formação em nível superior, através da habilitação em Administração Escolar, foi impactada pela diminuição da procura devido a mudanças políticas. Diante da falta de oferta suficiente de oportunidades de formação inicial nas instituições de ensino superior, recai sobre os sistemas de ensino a responsabilidade de promover cursos de capacitação para preparar e

atualizar os gestores escolares. Esta responsabilidade torna-se ainda mais urgente com a necessidade de formação contínua para enfrentar os novos desafios educacionais.

De acordo com Moreira (2019, p. 25): “Nesse movimento, a formação de diretores escolares se torna esfera privilegiada para a concretização de uma educação que tanto pode contribuir na reprodução do sistema desigual de classes, quanto pode contribuir para a autonomia humana.” Assim entendemos que a capacitação do (as) Diretores (as) de Ensino se faz necessária com o objetivo de unir a prática educacional com a teoria, entender melhor como influenciar na transformação e geração de uma cultura transformadora. Cultura essa que será replicada nos níveis finalísticos docentes e discentes.

Além disso, a formação em gestão educacional capacita o(a) Diretor(a) de Ensino a compreender e a articular as dimensões pedagógicas, administrativas e sociais da instituição, promovendo uma gestão integrada e holística. Isso inclui a capacidade de liderar equipes, promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, envolver a comunidade escolar nas decisões e ações da escola, e criar um ambiente propício para o aprendizado e o crescimento tanto dos estudantes quanto dos demais membros da comunidade escolar.

Segundo Lück (2000, p.28-32), o trabalho de gestão escolar exige uma ampla gama de competências específicas, desde a resolução de conflitos até a promoção de integração escola-comunidade. No entanto, a autora traz uma reflexão sobre os programas de capacitação que falham muitas vezes em desenvolver habilidades práticas, focando demasiadamente em conhecimentos teóricos abstratos. Dentro deste enfoque, uma proposta promissora é a capacitação da equipe de gestão da escola, incluindo não apenas o diretor, mas também outros profissionais-chave. Essa abordagem, aliada a uma metodologia de problematização centrada em situações concretas, pode proporcionar uma formação mais eficaz e relevante para os gestores escolares.

Assim começamos a visualizar a necessidade do gestor que assumirá tal cargo de direção em possuir um curso de formação em gestão escolar, tendo em vista que a formação possibilitará ao gestor compartilhar os seus conhecimentos de forma mais didática, conduzir melhor a interação entre o saber profissional e o conhecimento científico. E visualizar melhor: [...] “A formação crítica, política, a práxis, objetivos da transformação social e da superação da imobilidade escolar [...]”(Moreira, 2019, p.50).

Para Moreira (2019, p.50):

O diretor ao compreender a origem das relações sociais e suas diferenças temporais pode gerir a escola de forma mais coletiva e democrática, pode promover a transformação da realidade e, no mesmo sentido, a realidade transformar a

comunidade escolar, recíproca interação entre sujeito e objeto. Contudo, todo esse movimento exige do diretor conhecimento crítico, a práxis, constituída por diferentes fontes, adquirida durante seu tempo social e em espaços diversos, tais como: família, escola, universidade, trabalho, formação, bibliotecas, grupos de estudo, na arte, entre outros.

Outro aspecto relevante da formação em gestão educacional é a sua contribuição para o desenvolvimento de uma visão crítica e reflexiva sobre o papel da educação na sociedade e sobre os desafios e dilemas enfrentados pelo sistema educacional. Isso permite ao(a) Diretor(a) de Ensino compreender melhor o contexto no qual a instituição está inserida e tomar decisões mais informadas e contextualizadas.

Diante do exposto podemos observar que o(a) Diretor(a) de Ensino além de gerenciar toda a estrutura subordinada à diretoria de ensino, conseqüentemente influencia diretamente nos fluxos administrativos e pedagógicos do ensino. Diante disto Moreira (2019, p.49). “[...] afirma que as atribuições do diretor escolar, na prática cotidiana, coexistem com práticas da nova gestão pública, pois seu trabalho modificou-se com a tecnologia, mídias, imprensa, redes sociais[...]”.

Para o autor, o diretor, ao compreender a origem das relações sociais e suas diferenças temporais, pode gerir a escola de forma mais coletiva e democrática, promovendo a transformação da realidade. Esse movimento exige do diretor conhecimento crítico adquirido em diferentes fontes ao longo de sua trajetória social e em diversos espaços, como família, escola, universidade, trabalho, formação, bibliotecas, grupos de estudo e arte.

Por fim, é fundamental que os sistemas de ensino adotem uma política de formação continuada de gestores, garantindo a coesão e direcionamento dos programas de formação. Isso pode ser um desafio diante da rotatividade frequente de dirigentes, mas é essencial para garantir a qualidade da gestão escolar e, conseqüentemente, o sucesso das escolas. (Lück, 2000, p.28-32)

Em resumo, a formação em gestão educacional é fundamental para capacitar o(a) Diretor(a) de Ensino a desempenhar suas funções de maneira eficiente, eficaz e ética, contribuindo para o alcance dos objetivos educacionais da instituição e para a promoção de uma educação de qualidade e inclusiva.

#### 4. METODOLOGIA

Como estratégia de delineamento da pesquisa, foi utilizada como base a pesquisa ativa, na qual propõe auxiliar no desenvolvimento de métodos que ensejem uma melhoria em

algum processo. Assim sendo, "[...] pressupõe uma tomada de consciência, tanto dos investigados como dos investigadores, dos problemas próprios e dos fatos que os determinam para estabelecer os objetivos e as condições da pesquisa, formulando os meios de superá-los." (Chizzotti, 2006, p.71)

Nessa perspectiva a pesquisa-ação será o método de pesquisa adotado, pois segundo a definição de Thiollent (1985, p. 14), "[...] um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo."

#### 4.1. Local da Pesquisa

A pesquisa se restringiu ao campo amostral das Diretorias de Ensino (DE) e Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, *Campus* Porto Velho Calama, *Campus* Porto Velho Zona Norte, *Campus* Guajará-Mirim, *Campus* Ariquemes, *Campus* Jaru, *Campus* Ji-Paraná, *Campus* Cacoal, *Campus* Vilhena, *Campus* Colorado do Oeste e *Campus* Avançado de São Miguel do Guaporé, no período de Janeiro/2018 a Maio/2022, período em que ocorreu a última eleição para escolha de Diretores Gerais no IFRO.

#### 4.2. Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram identificados e selecionados como potenciais entrevistados devido a grande relação com execução e acompanhamento das políticas e ações relacionadas às atividades de ensino. Um público de aproximadamente 60 participantes, considerando todos os *campi* do IFRO, dentre eles: diretores (as) de ensino, Chefes do Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE), técnicos em assuntos educacionais, pedagogos(as) supervisores(as) e orientadores(as) educacionais, Assistentes em Administração e Auxiliares em Administração, lotados (as) no Departamento de Apoio ao Ensino ou Diretoria de Ensino do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), os quais foram identificados por meio da portaria de lotação, documento público, de acesso via sistema eletrônico de informação (SEI), o qual o pesquisador teve acesso, e onde constam os setores de todos os *campi* e respectivos servidores lotados.

#### 4.3. Instrumentos de Coletas de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário eletrônico, com perguntas fechadas, pois permite rapidez e facilidade das respostas, o que favorece a categorização. Foi disponibilizado via formulário eletrônico on-line pela plataforma *Google Forms*, o qual cada servidor do IFRO possui acesso a um e-mail institucional, intransferível, protegido por senha, o que impossibilita o acesso ao formulário e dados de forma natural por outros participantes, sem o consentimento do autor do formulário, neste caso o pesquisador. Além de disponibilizar os dados gerados em quadros que facilitaram a tabulação dos dados obtidos em resposta ao questionário.

O questionário on-line foi acompanhado de uma apresentação da pesquisa e do Termo de Consentimento Livre Esclarecido, o qual em caso de dúvidas o participante pode consultar os termos da pesquisa.

#### 4.4. Abordagem dos Participantes

Para o desenvolvimento da pesquisa foram elaborados 2 (dois) questionários: i) destinado aos(as) Diretores(as) de Ensino; e ii) destinado aos chefes do departamento de apoio ao ensino (DAPE), técnicos em assuntos educacionais, pedagogos (as), assistentes em administração e auxiliares em administração, lotados (as) no departamento de apoio ao ensino ou diretoria de ensino dos *campi*.

Os servidores foram identificados e selecionados de acordo com a portaria de lotação, documento público, de acesso via sistema eletrônico de informação (sei), onde constam as portarias e os servidores lotados nos respectivos setores. Já os(as) Diretores(as) de Ensino foram identificados por meio da sua portaria de nomeação para o cargo de direção (CD), devidamente publicada no diário oficial da união.

O e-mail de contato dos servidores identificados como possíveis participantes da pesquisa foi obtido em simples pesquisa digitando o nome do destinatário no e-mail institucional, conforme identificado na portaria de lotação do seu respectivo *campus*.

O método de abordagem dos participantes foi inicialmente com o envio de um e-mail aos participantes contendo uma breve apresentação dos pesquisadores, o resumo do projeto de pesquisa, termo de anuência institucional do respectivo *campus* de lotação contendo dados detalhados dos pesquisadores e da pesquisa, e um breve convite para participar da pesquisa, e de como ela poderá contribuir para a melhoria do processo de troca dos(as) Diretor(as) de Ensino no IFRO.

Após o e-mail inicial de apresentação, e não havendo dúvidas recebidas por e-mail foi encaminhado o link eletrônico do Google Forms para acesso e resposta do questionário, caso o participante concorde com os termos da pesquisa.

Ao abrir o link eletrônico do Google Forms o participante teve acesso ao termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), no qual pôde registrar, ou não, sua concordância em participar da pesquisa. Para fins de registro e conformidade foi enviada uma via do TCLE em arquivo pdf para o e-mail do participante.

#### 4.5. Geração de Dados

Esta pesquisa utilizou o procedimento técnico de geração de dados em fontes secundárias, a partir de materiais já publicados, tais como: artigos, materiais disponíveis na internet, livros, revistas, dissertações e teses. Além disso, foram empregadas técnicas de pesquisa em fonte primária, através da aplicação de questionários fechados, por meio de formulário eletrônico, configurado para recebimento de 1 (uma) única resposta por e-mail, os quais servirão para gerar os dados acerca do objeto em estudo. A identidade do entrevistado foi preservada, bem como foi esclarecido que a participação do indivíduo foi fundamental para o êxito da pesquisa e contribuiu para entendermos o papel do (as) Diretores (as) de Ensino nas atividades de ensino de cada *campus*, e qual o impacto causado nas atividades durante o processo de troca ou mudança.

#### 4.6. Desenvolvimento do Produto Educacional

A pós a análise documental e a tabulação dos dados, foi possível elaborar um mapa de risco das principais atividades com alto nível de criticidade que o(a) Diretor(a) de Ensino deve conhecer e dominar no menor prazo possível. Isso se faz necessário para garantir a atenção imediata a essas atividades em caso de troca ou substituição dos(as) Diretores(as) de Ensino, independentemente da motivação, seja ela política, pessoal ou meramente administrativa.

Elaborado o Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretores (as) de Ensino do IFRO, acreditamos que será possível aos(as) Diretores(as) de Ensino reduzir o tempo de adaptação ao cargo, e melhorar os resultados que afetam direta e indiretamente a equipe pedagógica e demais servidores do Departamento de Apoio ao Ensino e Diretoria de Ensino, e por conseguinte as atividades-fim da unidade, o ensino.

#### 4.7. Procedimentos Metodológicos para Análise de Dados

A partir da extração dos dados obtidos por meio das respostas às perguntas presentes no questionário que foi aplicado aos diretores (as) de ensino (DE), Chefes do Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE), técnicos em assuntos educacionais, pedagogos (as) supervisores(as), pedagogos(as) orientadores(as), Assistentes em Administração e Auxiliares em Administração, lotados (as) no Departamento de Apoio ao Ensino ou Diretoria de Ensino do IFRO, foi possível realizar uma análise qualitativa dos dados obtidos junto aos Diretores de Ensino. E, dessa forma, foi possível confrontar os dados com a problemática levantada e atingir os resultados da pesquisa.

Nesta etapa foi realizada uma revisão para saber se os dados fornecidos pelos entrevistados foram preenchidos corretamente e se o processamento desses dados oferecerão níveis ideais de confiabilidade para o resultado da pesquisa.

### 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa apresenta dados com base em mecanismo de pesquisa qualitativa consistente acerca do problema levantado e com isso foi constatado que o processo de troca/substituição dos (as) Diretores (as) de Ensino sem um processo de transição culmina para reflexos negativos nas ações e projetos ligados às atividades de ensino em razão da falta de continuidade ou até mesmo interrupção. Também foi possível identificar atividades desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino que não constam no rol de atribuições definidas no regimento interno dos *campi*, e que são de suma importância para o desenvolvimento das atividades de ensino, conseqüentemente continuidade das ações e minimização dos impactos às atividades de ensino. Por fim, com base nos resultados foi possível elaborar o produto educacional “Mapa de Risco das atividades críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretores (as) de Ensino do IFRO”.

#### 5.1. Caracterização da amostra

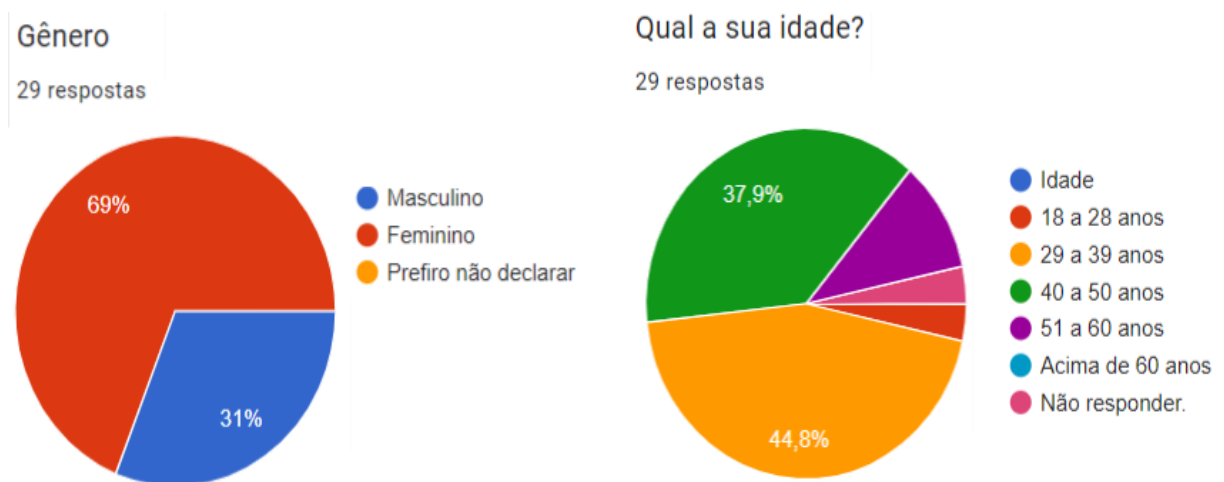
##### 5.1.1. Resultado do Questionário aplicado aos(as) Chefe do Departamento de Apoio ao Ensino e servidores (as) lotados no DAPE e DE.

A população amostral foi constituída por 29 (vinte e nove) participantes, de um total de 50 (cinquenta) possíveis participantes, abrangendo todos os *campi* do IFRO. Os pesquisados foram servidores(as) lotados(as) nos departamentos de apoio ao ensino e

diretorias de ensino, proporcionando uma visão aprofundada e detalhada sobre o funcionamento e os desafios enfrentados nesses setores.

Consoante os resultados obtidos, 29 participantes, sendo a sua maioria 69%, é constituída por pessoas que se declararam do sexo feminino e 31% do sexo masculino. Acerca da idade, foi possível identificar que a faixa etária da maioria está entre 29 a 39 anos, 44,8%. No entanto, há uma representatividade considerável de participantes na faixa etária entre 40 a 50 anos, 37,9%, conforme apresenta a (Figura 1).

Figura 1- Idade e gênero



Fonte: Dados dos autores (2024)

Considerando os resultados da análise, 29 pessoas, sendo a sua maioria 65 % com sua primeira formação na área de licenciatura, conforme apresenta o (quadro 2).

Quadro 2 - Escolaridade

	Área	Quantidade
Bacharel 8 (oito)	Ciências exatas e da terra	1
	Ciências da saúde	1
	Ciências agrárias	1
	Ciências sociais aplicadas	2
	Ciências humanas	2
	Letras e Artes	1
	Licenciaturas	Ciências exatas e da terra



17 (dezesete)	Ciências da saúde	1
	Ciências humanas	11
	Letras e Artes	2
Tecnólogo 1 (um)	Ciência Exatas e da Terra	1

Fonte: Dados dos autores (2024)

Os dados do (Quadro 3) fornecem um panorama geral da titulação de pós-graduação dos participantes, considerando a distribuição em diferentes categorias de especialização, mestrado e doutorado. A análise dessas informações foi fundamental para entender as tendências e preferências dos profissionais da educação em relação à sua formação continuada. Com base nesses dados, é possível formular estratégias mais eficazes para desenvolver programas de pós-graduação que atendam melhor às necessidades e interesses desses profissionais. Esse dado sugere um interesse crescente em especialização e desenvolvimento profissional dentro dessa área vital para o desenvolvimento social e individual. A busca por educação continuada destaca o comprometimento desses profissionais com a excelência no ensino e na prática pedagógica, refletindo um movimento positivo em direção à melhoria da qualidade da educação.

Importante mencionar que o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia possui tanto um Plano de Desenvolvimento de Pessoas do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) - 2020 como a Política de Afastamento de Servidores do *campus* para Pós-Graduação *Stricto sensu* e Pós-Doutorado aprovada pela Resolução N° 53/CONSUP/IFRO (BRASIL, 2015). As quais visam qualificar seus servidores, estimulando a pesquisa, ensino e extensão, além de promover o desenvolvimento de competências essenciais para a excelência na administração pública. Isso é alcançado por meio de ações de capacitação de curta duração e programas de qualificação institucional, visando tanto o desenvolvimento individual quanto o institucional. Metas claras são estabelecidas para aumentar o índice de capacitação dos servidores, oferecendo cursos de atualização pedagógica e tecnológica, e investindo na capacitação de cada servidor. Detalhes sobre procedimentos, critérios de elegibilidade e processos seletivos para afastamento de servidores para Pós-graduação *stricto sensu* e Pós-doutorado são cuidadosamente delineados. Além disso, o plano operacional do (PDP) inclui licenças para capacitação, editais de eventos, incentivos à qualificação e uma previsão orçamentária para as ações planejadas.

Quadro 3 - Pós-Graduação

Especialização Área	Participantes
Especialização na área de educação	10
Especialização fora da área da educação	3
Especialização na área de formação inicial	3
Especialização em gestão escolar	0
Especialização em gestão educacional	0
Mestrado em educação profissional e tecnológica	1
Mestrado na área de educação	7
Mestrado fora da área da educação	7
Mestrado na área de formação inicial	4
Doutorado na área de educação	2
Doutorado fora da área da educação	3
Doutorado em gestão escolar	0
Doutorado em gestão educacional	0

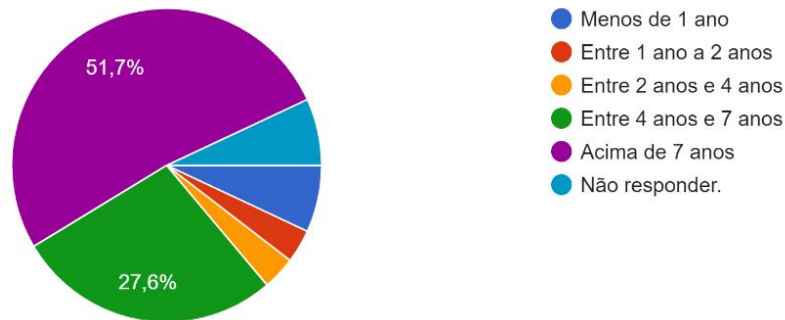
Fonte: Dados dos autores (2024)

No sentido de melhor caracterizar o perfil dos participantes e o tempo de atuação deles na Educação Profissional e Tecnológica. Os resultados demonstram que 51,7% dos participantes estão engajados na educação profissional e tecnológica há mais de sete anos, conforme apresentado na Figura 2. Esse dado ressalta a experiência e a longa trajetória de uma parcela significativa dos profissionais nesse campo específico. Indica também uma estabilidade e comprometimento desses profissionais com a área, demonstrando um profundo conhecimento e engajamento com as práticas pedagógicas e tecnológicas. Essa constatação sugere uma base sólida de conhecimento e expertise acumulada ao longo do tempo, o que pode contribuir para o aprimoramento contínuo dos processos educacionais e tecnológicos. Esses profissionais, com sua vasta experiência, desempenham um papel crucial no desenvolvimento e na evolução do ensino profissional e tecnológico, influenciando positivamente a formação e o sucesso dos alunos e contribuindo para o avanço da sociedade como um todo.

Figura 2 - Tempo de Atuação na EPT

## Tempo de atuação na Educação Profissional e Tecnológica (EPT)

29 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

A análise dos resultados revelou que a maioria dos participantes, totalizando 82,8%, está designada para o Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE), conforme apresentado na figura 3. Este resultado sugere uma forte concentração de pessoal neste departamento, possivelmente refletindo a importância atribuída ao suporte educacional. Por outro lado, apenas 13,8% dos participantes estão alocados na Diretoria de Ensino, indicando uma proporção significativamente menor de pessoal envolvido diretamente na gestão e supervisão dos processos educacionais.

No entanto, a Resolução Nº 56/2016/IFRO (Brasil, 2016, p. 28) define que:

Art. 27. O Departamento de Apoio ao Ensino, vinculado à Diretoria de Ensino, é o órgão que abrange as Coordenações que atuam nos processos de instrução e acompanhamento do ensino e aprendizagem no âmbito dos Cursos Técnicos e de Graduação, bem como atua em uma ação integrada com os Departamentos de Extensão e de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, quanto aos registros acadêmicos, serviços de biblioteca e outras ações delegadas pela chefia imediata[...]

Podemos observar que o DAPE possui atribuições vinculadas à Diretoria de Ensino, principalmente na parte de acompanhamento do ensino e aprendizagem no âmbito do seu respectivo *campus*.

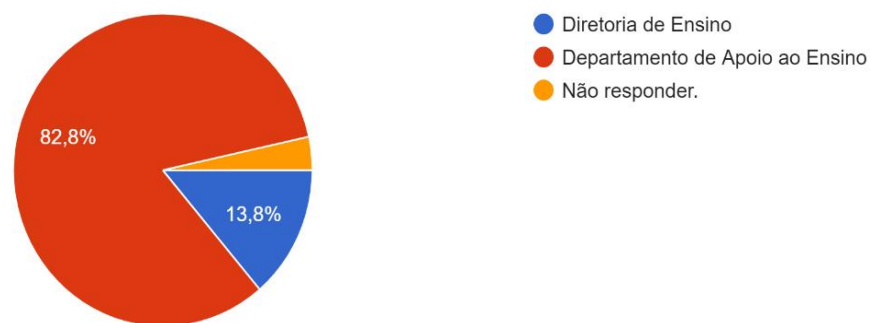
No entanto, por outra perspectiva o menor número de servidores alocados na Diretoria de Ensino pode ter diversas consequências. Conforme destacado por Silva e Melo (2018), observa-se a intensificação da carga de trabalho dos servidores. Estes, muitas vezes, são compelidos a acumular funções administrativas em paralelo às atividades de ensino, pesquisa e extensão. A ausência de contratação de servidores técnico-administrativos agrava ainda mais essa situação, deixando áreas cruciais com deficiências de pessoal.

Isso pode resultar em uma redução da capacidade da Diretoria de Ensino para implementar efetivamente políticas educacionais e estratégias de melhoria da qualidade do ensino, devido à falta de recursos humanos. Por fim, o desequilíbrio na distribuição de responsabilidades e carga de trabalho entre os diferentes departamentos pode afetar a eficiência e eficácia global das operações educacionais dos *campi*.

Figura 3 - Setor de lotação

Atualmente qual seu setor de lotação?

29 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

No sentido de compreender o engajamento dos participantes da pesquisa em participarem da gestão, avaliamos quem já havia assumido o cargo de Chefe do Departamento de Apoio ao Ensino. A (figura 4) revela que uma parcela significativa, totalizando 24,1% dos participantes, já ocupou o cargo de Chefe do Departamento de Apoio ao Ensino por um período de até dois anos. Esse dado indica uma rotatividade considerável nessa posição de liderança, possivelmente refletindo a busca por novas perspectivas e lideranças dentro da instituição educacional. Por outro lado, a maioria, representando 55,2% dos participantes, nunca ocupou essa função, indicando uma falta de experiência direta em liderança nesse contexto específico. Essa disparidade pode ter implicações na dinâmica organizacional e na gestão dos processos de apoio ao ensino, destacando a necessidade de programas de capacitação e desenvolvimento de liderança dentro da instituição.

A relevância de atuar ou ter atuado em cargos de chefia, dentro do contexto da gestão escolar, é um tema de considerável importância e interesse na área educacional. Conforme destacado por Lück (2009), a gestão escolar não se limita apenas ao papel do diretor. A autora argumenta que o envolvimento democrático abrange uma participação mais ampla, envolvendo não apenas os diretores, mas também os professores e os técnico-administrativos

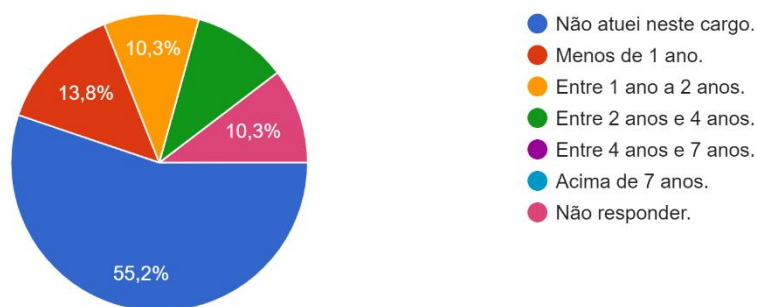
na co-liderança das responsabilidades pedagógicas. Além disso, a experiência em cargos de liderança proporciona aos profissionais da educação uma visão mais ampla e abrangente dos desafios e oportunidades enfrentados pelas escolas. Eles desenvolvem habilidades essenciais de comunicação, negociação, tomada de decisão e resolução de problemas, que são cruciais para o sucesso na gestão escolar.

Teberosky (2014) ressalta a importância dos líderes instrucionais estarem engajados em diversas ações relacionadas à gestão educacional, incluindo o currículo, instrução, metas educacionais, projetos educacionais, legitimidade junto à equipe e gestão das relações com o ambiente. Ao correlacionar esse texto com a atuação em cargos de chefia por servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE), podemos destacar que esses profissionais desempenham um papel crucial na gestão escolar e no apoio às atividades pedagógicas.

Portanto, a atuação em cargos de chefia por servidores Técnicos Administrativos em Educação está diretamente relacionada às ações destacadas por Teberosky (2014), envolvendo a gestão curricular, instrucional, de projetos educacionais, de relações interpessoais e com o ambiente externo, contribuindo assim para uma gestão escolar eficaz e para a promoção da qualidade da educação.

Figura 4 - Atuação em Cargo de Chefia

Por quanto tempo você atuou no cargo de Chefe do Departamento de Apoio ao Ensino?  
29 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

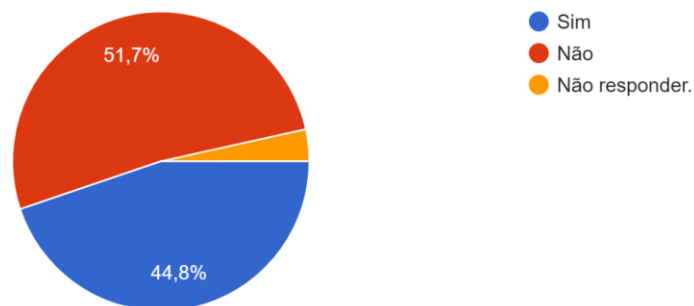
Com a perspectiva de entender o percurso formativo da equipe pesquisada avaliamos a formação específica na área de gestão educacional ou gestão escolar. Os resultados demonstram que a maioria 51,7% não apresenta formação nessas áreas. No entanto, uma parcela considerável, totalizando 44,8% dos participantes (figura 5) possui formação específica na área de gestão educacional ou gestão escolar.

Segundo (Lück, 2000), os desafios enfrentados pelos gestores escolares diante das crescentes demandas sociais, que requerem habilidades e conhecimentos atualizados. A necessidade de compreender e responder adequadamente a esses desafios implica uma capacidade de adaptação e inovação constantes, acompanhadas de uma compreensão profunda das dinâmicas sociais e educacionais em evolução.

Com isso, a presença de participantes com essa formação pode indicar uma tendência de valorização da gestão eficaz nas instituições de ensino, buscando melhorias na qualidade e eficiência dos processos educacionais. Esses profissionais capacitados podem desempenhar um papel crucial na implementação de políticas educacionais, na coordenação de equipes e na promoção de um ambiente escolar propício ao aprendizado e ao desenvolvimento dos alunos. Essa ênfase na formação em gestão reflete uma abordagem proativa na busca por excelência na educação.

Figura 5 - Curso em Gestão Educacional ou Escolar.

Possui algum curso específico na área de Gestão Educacional ou Gestão Escolar?  
29 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Indo ao encontro de responder à problemática central deste trabalho, que versa sobre a importância de haver um processo de transição para troca ou substituição do(a) diretor(a) de ensino, questionamos a equipe sobre a ausência de planejamento dessa troca (figura 6) e 51,7% concordam plenamente e 27,6% concordam parcialmente que a ausência de um processo de transição ou planejamento definido para a substituição do (a) Diretor(a) de Ensino acarreta em problemas de curto (6 meses) e médio prazo (12 meses) nas atividades de ensino, bem como a falta de instrumentos/ferramentas que norteiam as ações do(a) Diretor(a) de Ensino assim que assumem o cargo. Esses resultados destacam a importância atribuída pelos profissionais da educação à continuidade e estabilidade na gestão escolar, enfatizando os

impactos negativos que podem surgir quando não há uma transição adequada de liderança e não existem instrumentos/ferramentas que norteiam as ações do(a) Diretor(a) de Ensino assim que assumem o cargo. Essa percepção sugere a necessidade urgente de implementar processos mais robustos de sucessão e planejamento na troca de diretores, visando garantir a manutenção da qualidade e eficácia das atividades educacionais a longo prazo.

Segundo Yapp (2004), a adaptação de um executivo a uma nova função pode ser um processo longo e desafiador, levando de 15 a 18 meses para se completar. É importante reconhecer que a mudança de funções é mais difícil do que geralmente se presume, exigindo tanto adesão organizacional quanto individual para uma gestão de transição bem-sucedida. Mesmo que um gestor sênior tenha um histórico de sucesso em uma determinada área, isso não garante seu êxito em um novo cenário, já que mudanças culturais, ambientais e de expectativas podem aumentar a probabilidade de dificuldades.

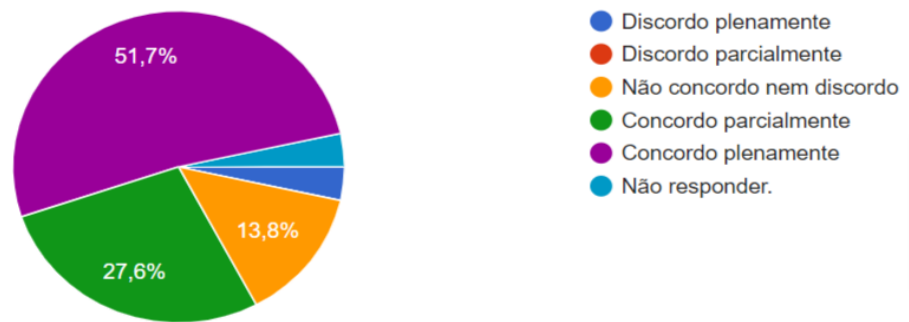
A troca de Diretores(as) de Ensino no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) é um momento desafiador, pois impacta diretamente na continuidade e qualidade dos serviços oferecidos aos estudantes e à comunidade. Para garantir uma transição suave e eficiente, a implementação de uma Política de Transição de Gestão (PTG) se mostra essencial. A PTG visa institucionalizar o processo de transição, assegurando a normalidade e regularidade dos serviços, evitando rupturas e descontinuidades. Normativas de outros institutos federais, como a Resolução CONSUP/IFBA N° 122 (BRASIL, 2023) e a Instrução Normativa N° 1 do IFRS (BRASIL, 2023), evidenciam a importância desse processo ao estabelecer diretrizes para a transição de gestão em diversos cargos. Ao adotar uma PTG, o IFRO pode garantir uma transição organizada e fluida, proporcionando estabilidade e segurança para os novos gestores e mantendo o foco na excelência educacional e na prestação de serviços de qualidade à comunidade. Além disso, a formalização desse processo promove a transparência, prestação de contas e fortalecimento da governança e credibilidade institucional perante seus stakeholders.

Com este olhar e com base nos dados fornecidos pela pesquisa aplicada por meio de formulário on-line podemos identificar os pontos críticos e dificuldades no desenvolvimento das funções dos (as) Diretores (as) de Ensino com a troca do representante e conseqüentemente falha ou atrasos na execução de algumas atividades de suma importância para o suporte às ações ligadas ao ensino com objetivo de apoio aos discentes, como: programas de monitoria e editais de projetos de ensino, ações pedagógicas de capacitação docente e melhoria das atividades ligadas aos estudantes.

Figura 6 - Processo de transição diretor (a) de ensino

Acredita que a falta de um processo de transição ou planejamento definido para a troca do Diretor (a) de Ensino, culminam em problemas de curto (6 meses) e médio prazo (12 meses) as atividades de ensino?

29 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Com o objetivo de entendermos a percepção da equipe acerca da importância da figura do DE na implementação de políticas de melhoria dos indicadores de ensino. Os resultados demonstram que 86,2% concordam plenamente e 13,8% concordam parcialmente que o cargo de direção (CD) de Diretor(a) de Ensino (figura 7) exerce um impacto direto nas políticas de melhoria dos processos educacionais e desempenha um papel fundamental na elevação dos indicadores de ensino. Esses resultados destacam a percepção unânime dos profissionais da educação sobre a importância estratégica e influência do (a) diretor(a) na implementação de medidas que visam aprimorar a qualidade do ensino.

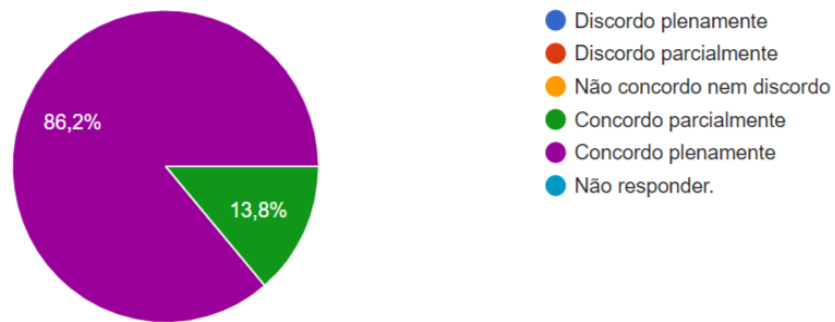
Segundo Oliveira e Souza (2016), o papel do (a) Diretor (a) é fundamental para o desempenho dos estudantes. Aponta que controlado pelo Indicador de Nível Socioeconômico das Escolas de Educação Básica (Inse), a liderança do diretor e o clima escolar/colaboração docente têm uma associação positiva com o desempenho dos alunos. Isso sugere que quanto mais os professores percebem o trabalho realizado pelo diretor e o ambiente de trabalho na escola, melhores são os resultados alcançados pelos estudantes. Portanto, a qualidade da liderança e do ambiente escolar são fatores fundamentais que influenciam diretamente o sucesso educacional, a qual é necessário destacar a importância da atuação eficaz do(a) Diretor(a) de Ensino na promoção de um ambiente propício ao aprendizado e ao desenvolvimento dos alunos.



Figura 7 - Envergadura do cargo de Diretor (a) de Ensino

Em relação ao cargo de direção (CD) de Diretor (a) de Ensino, você acredita que este cargo tem impacto direto nas políticas de melhoria dos processos, e papel fundamental na melhoria dos indicadores do ensino?

29 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

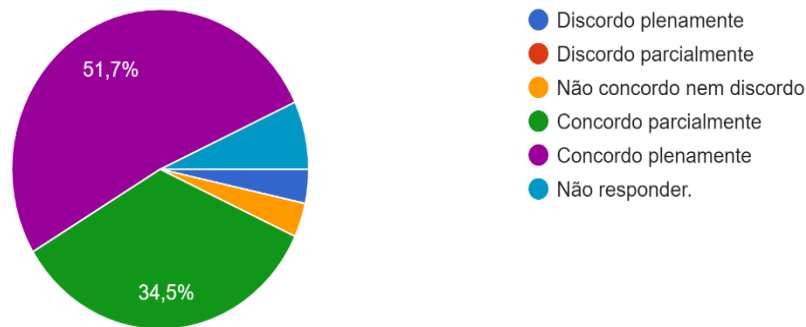
Com base na análise do histórico de trocas de diretores (as) de ensino e análise dos resultados (figura 8), temos que uma maioria expressiva, representando 51,7% dos participantes, concordam plenamente, enquanto 34,5% concordam parcialmente que a ausência de um processo de transição e instrumentos/ferramentas que norteiem as ações do(a) Diretor(a) de Ensino assim que assumem o cargo têm gerado problemas ou dificuldades nos processos ou fluxos processuais do Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE). Ressaltando a percepção generalizada dos participantes sobre os impactos negativos decorrentes da falta de uma transição adequada de liderança.

Tal constatação alinha-se à proposta de Yapp (2004) que defende a necessidade de implementar políticas e procedimentos mais robustos, para garantir uma transição suave e eficaz. A implantação de política como a mencionada pela autora poderá ser benéfica aos DAPE e DE”.

Figura 8 - Problemas/dificuldades no processo de transição

O processo de troca abrupta do Diretor de Ensino sem o devido processo de transição geraram problemas ou dificuldades nos processos ou fluxos processuais do DAPE.

29 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

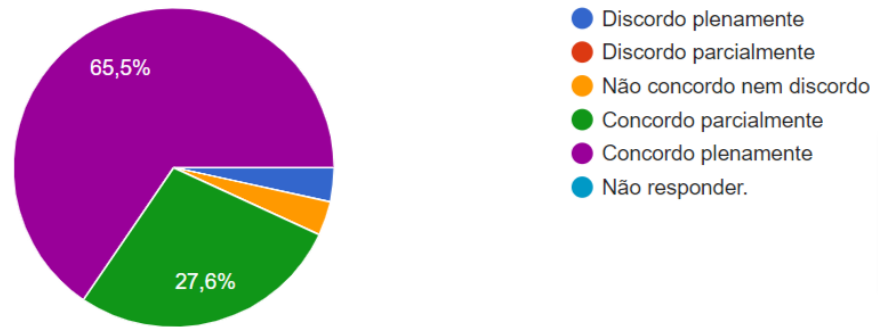
Com base nos resultados analisados (figura 9), ficou evidente que uma grande maioria, representando 65,5% dos participantes, concordam plenamente, enquanto 27,6% concordam parcialmente que a ausência de capacitação ou formação em Gestão Escolar ou Gestão Educacional influencia significativamente o processo de adaptação do(a) Diretor(a) de Ensino ao cargo de direção (CD). Neste sentido a formação de gestores tem se tornado cada vez mais essencial na preparação para lidar com os contextos complexos, adversos e dinâmicos das escolas. Este paradigma, rompendo com a lógica autoritária e individualista, remete às decisões coletivamente responsáveis e partilhadas (Machado, 2008). Sendo assim, a preparação adequada dos diretores escolares é crucial para garantir uma gestão eficaz e bem-sucedida.

Os resultados destacam a importância de uma base sólida de conhecimento e habilidades em gestão para os novos diretores, ressaltando a necessidade premente de investimento em programas de capacitação e desenvolvimento profissional voltados especificamente para prepará-los para os desafios e responsabilidades inerentes à sua função de liderança na área educacional.

Figura 9 - Formação em Gestão Escolar/Educacional

Você acredita que a falta de uma capacitação ou formação em Gestão Escolar ou Gestão Educacional influenciam no processo de adaptação do (a) Diretor (a) de Ensino ao cargo de direção (CD)?

29 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Com base nas respostas dos participantes da pesquisa, a maioria concorda que a falta de capacitação ou formação em Gestão Escolar ou Educacional influencia significativamente no processo de adaptação do(a) Diretor(a) de Ensino ao cargo de direção. No entanto, alguns participantes destacam que a formação em gestão não é o único fator determinante para o sucesso na gestão educacional, enfatizando a necessidade de um período de transição adequado e a consideração da experiência e domínio do cargo, conforme (quadro 4). Wittmann e Gracindo (2001) sugerem uma abordagem mista para preparar os diretores escolares, que inclui uma formação inicial robusta em educação, proveniente de um dos cursos de licenciatura disponíveis, juntamente com uma especialização técnica em gestão educacional. Além disso, destacam a importância de uma formação contínua, que tem como objetivo integrar saberes e vivências, contribuindo para o desenvolvimento tanto pessoal quanto institucional dos diretores.

Quadro 4 - Opinião dos participantes

Você acredita que a falta de uma capacitação ou formação em Gestão Escolar ou Gestão Educacional influenciam no processo de adaptação do (a) Diretor (a) de Ensino ao cargo de direção (CD)? Qual sua opinião em relação à questão anterior? Descreva de forma curta e objetiva.

1. "Acredito que a formação seja essencial para ocupar o cargo, pois, é uma função que tem impactos direto ao processo de ensino e aprendizagem dos alunos."

2. "A falta de conhecimento na área de gestão voltada para os processos educacionais, principalmente qdo o DE é bacharel em determinadas áreas, tende a levar um tempo maior para a apropriação das atribuições da função desempenhada a partir de uma prática sem se ter um embasamento teórico que sustente essa prática."
3. "O IFRO deveria ofertar cursos de formação para os cargos de diretores de ensino e chefes de departamento de ensino."
4. "Ao assumir abruptamente, o novo diretor de ensino tem dificuldades de entender a dimensão do trabalho a ser desempenhado, seu papel como gestor das unidades vinculadas ao ensino, e a compreensão do trabalho pedagógico. O que faz com que outros setores absorvam demandas e decisões que deveriam ser protagonizadas pela Direção de Ensino."
5. "O cargo requer conhecimento específico na área de atuação."
6. "Acredito que, no mínimo, o indicado tenha tido experiência anterior como DE Substituto."
7. "Como temos docentes bacharéis que assumem a DE sem conhecimento de Gestão escolar, é evidente que faz toda diferença no olhar que terá sobre o ensino."
8. "Pelo tempo que atuo no setor, todos os diretores de ensino que exerceram o cargo não tinham formação específica em gestão escolar."
9. "Conhecer a base epistemológica da EPT, assim como os processos que envolvem toda a equipe do ensino, ao meu ver, são mais importantes que uma formação em gestão educacional, não que essa formação seja dispensável."
10. "O Diretor precisa ter uma visão holística sobre Educação, conhecer a concepção curricular da Ed. Profissional, apreender os conhecimentos epistemológicos, filosóficos, sociológicos da Educação para alicerçar sua atuação."
11. "A formação na área de gestão é importante, mas, por si só, não é determinante para o êxito da adaptação do novo gestor à função."
12. "Se o convidado a atuar já domina ou tem experiência não é necessário capacitação. No entanto, a formação continuada e

atualizada deve ser considerada.”
13. “Que essa função de gestor deveria ter como pré-requisito cursos para tal cargo e experiência anterior, por exemplo, há quem quer ser diretor de ensino sem nunca ter sido DAPE. Sem o mínimo de conhecimento de função, só pelo dinheiro ou simplesmente por status.”
14. “É certo que sem formação na área de atuação compromete o desempenho de qualquer profissional.”
15. “Ter uma capacitação/formação em Gestão escolar para os cargos citados.”
16. “Concordo que a formação em gestão escolar ou educacional pode afetar positivamente no desenvolvimento das atividades de um DE, todavia não acredito ser o único fator decisivo para uma boa gestão de um/a DE.”
17. “Para diminuir os impactos oriundos das mudanças de gestão é essencial além da capacitação específica em gestão escolar é importante que exista um período de transição da gestão.”
18. “Muitas vezes o Diretor de Ensino indicado pela Direção Geral não tem formação em educação o que dificulta o atendimento das demandas não só de gestão mas principalmente pedagógica.”
19. “O ocupante do cargo de DE necessita de formação na área de gestão escolar, pois encara diariamente desafios que impactam diretamente na rotina do ensino e essa formação poderia facilitar o desenvolvimento de ações.”

Fonte: Dados dos autores (2024)

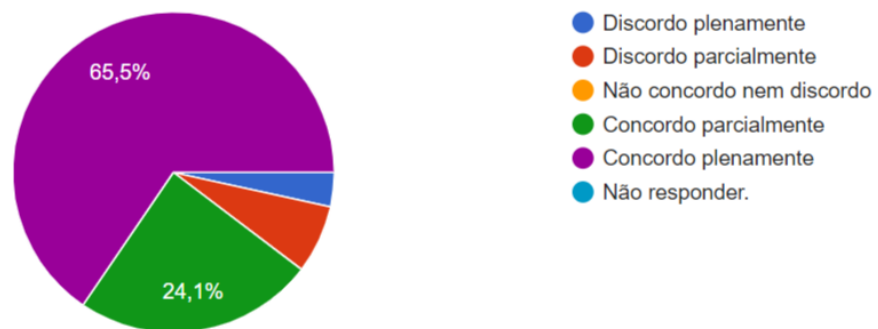
A ampla maioria dos respondentes (figura 10), representando 65,5% do total, concordam integralmente com a afirmação, enquanto 24,1% concordam parcialmente, que a falta de treinamento ou formação em Gestão Escolar ou Educacional afeta diretamente o desempenho do(a) Diretor(a) de Ensino no que diz respeito à gestão administrativa, pedagógica e finalística da instituição. Esses resultados demonstram a visão predominante dos participantes sobre a importância de possuir competências em gestão para assegurar uma liderança eficiente e bem-sucedida. Portanto, a gestão escolar engloba a coordenação de

recursos e a criação das condições essenciais para que a escola desempenhe adequadamente seu papel na sociedade (Lück, 2000, 2009).

Figura 10 - Ausência de capacitação em Gestão Escolar/educacional

Na sua opinião, a falta de uma capacitação em gestão escolar/educacional influenciam no desempenho do (a) Diretor (a) de Ensino em relação ao fluxo administrativo, pedagógico e finalístico da instituição?

29 respostas



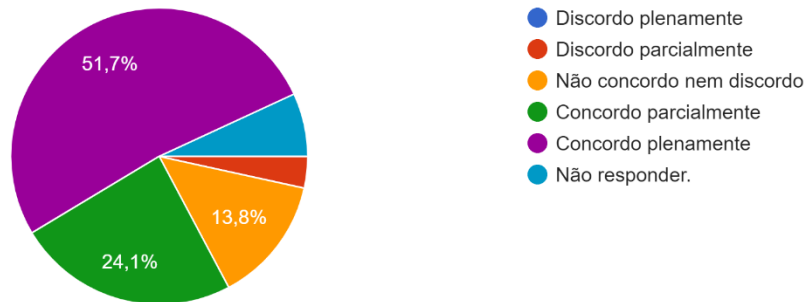
Fonte: Dados dos autores (2024)

De acordo com os resultados obtidos (figura 11), 51,7% dos participantes concordam plenamente, enquanto 24,1% concordam parcialmente que um mapa de risco identificando as atividades críticas desenvolvidas pelo(a) Diretor(a) de Ensino auxiliará significativamente no processo de mudança ou transição do cargo. Esses resultados destacam a importância de uma abordagem proativa e estratégica na gestão de mudanças na liderança educacional. Nesse contexto, a análise de riscos pode ser uma ferramenta valiosa não apenas para auxiliar na tomada de decisões e no desenvolvimento do planejamento estratégico, como também para a adoção de medidas preventivas visando reduzir os riscos identificados durante essa análise (TCU, 2018). Sendo assim, um mapa de risco pode ajudar a antecipar desafios, identificar áreas de vulnerabilidade e implementar medidas preventivas para garantir a continuidade das atividades essenciais da instituição educacional, agregando e protegendo valor durante os períodos de transição de direção.

Figura 11 - Ferramentas de suporte “Mapa de Risco”

Você acredita que um mapa de risco com as atividades críticas desenvolvidas pelo (a) Diretor (a) de Ensino, auxiliariam no processo de mudança abrupta do cargo?

29 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

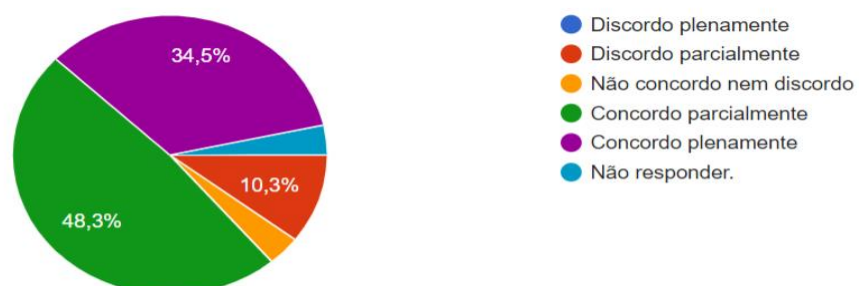
Na (Figura 12) é possível constatar que uma parcela considerável dos participantes, totalizando 34,5%, concordam plenamente, enquanto 48,3% concordam parcialmente que a rotatividade do cargo de Diretor(a) de Ensino é uma ocorrência frequente dentro de uma organização de ensino. E em alguns casos, as mudanças de direção contribuem de forma positiva para a melhoria da cultura escolar e dos resultados da instituição. No entanto, a falta de um processo de transição pode impactar as atividades em desenvolvimento ou que devem ser iniciadas, o que poderá causar falhas no processo finalístico da instituição de ensino.

É importante garantir que essas mudanças sejam gerenciadas de forma estratégica e planejada, minimizando possíveis impactos negativos e garantindo a continuidade dos processos e atividades em andamento.

Figura 12 - Impressões sobre a Rotatividade do Cargo de DE.

Considerando a rotatividade do cargo e que tal ação ocorre frequentemente dentro de uma organização de ensino. Você acredita que as mudanças de Diretor (a) de Ensino, em alguns casos, contribuem positivamente para melhoria da cultura escolar e dos resultados da instituição ?

29 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

A (figura 13) apresenta que uma maioria significativa dos participantes, totalizando 55,2%, concordam plenamente, enquanto 41,4% concordam parcialmente que ações como capacitação da equipe, construção do Projeto Pedagógico dos Cursos e conhecimento dos mesmos, quando incorporadas às atividades do (a) Diretor(a) de Ensino, podem ter sua parcela de contribuição positiva no desempenho acadêmico dos estudantes.

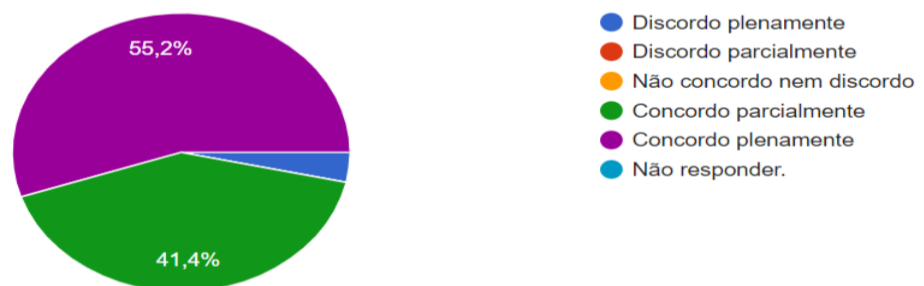
A pesquisa de Machado (2020, p.97) destaca a importância da capacitação profissional como um elemento fundamental na implementação de mudanças e reformas em diversos setores das políticas públicas. No contexto educacional, os planos de educação das secretarias estaduais e municipais destinam recursos significativos para programas de capacitação de servidores, especialmente os profissionais do magistério. No entanto, a eficácia dessas iniciativas e a exploração de novas abordagens de formação ainda são áreas em desenvolvimento, demandando adaptações aos novos desafios do setor educacional.

A importância de uma liderança educacional comprometida com o aprimoramento contínuo do ensino e aprendizagem direcionada à melhoria do processo educacional pode promover um ambiente mais favorável ao desenvolvimento acadêmico dos estudantes, contribuindo em parte para o sucesso educacional e para o alcance de melhores resultados acadêmicos.

Figura 13 - Ações que favorecem o aprendizado dos estudantes.

Considerando o enunciado acima, podemos afirmar que ações como: capacitação de equipe, construção do Projeto Pedagógico dos Cursos ou conhecimento dos mesmos, ações focadas na melhoria do ensino e aprendizagem dos estudantes, quando presentes nas ações do (a) Diretor (a) de Ensino, podem influenciar no desempenho acadêmico do estudante?

29 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

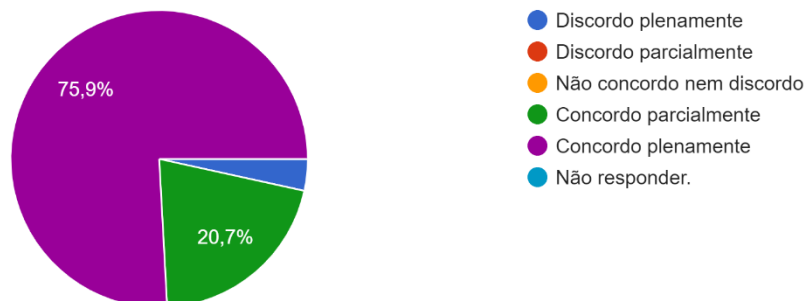


Nesse contexto é importante relacionarmos o desempenho acadêmico dos discentes ao monitoramento da equipe pedagógica junto aos docentes, acerca das práticas de ensino desenvolvidas em sala de aula. Tomando como base os elementos analisados (Figura 14) a maioria expressiva, 75,9% dos participantes concordam plenamente, enquanto 20,7% concordam parcialmente que o acompanhamento frequente da equipe pedagógica junto aos docentes, acerca das práticas de ensino desenvolvidas em sala de aula, pode influenciar de forma significativa no desempenho acadêmico dos alunos. Sugerindo que a supervisão ativa e orientadora por parte da equipe pedagógica pode proporcionar professores mais preparados aos desafios constantes em sala de aula. Esse acompanhamento pode permitir a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria no ensino, bem como oferecer suporte e orientação aos professores para promover melhores práticas educacionais, resultando em um impacto positivo no desempenho geral dos estudantes.

Figura 14 - Monitoramento da Equipe Pedagógica.

O acompanhamento frequente da equipe pedagógica junto aos docentes, acerca das práticas de ensino desenvolvidas em sala de aula pode influenciar no desempenho acadêmico dos alunos?

29 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

A partir do conjunto de informações analisadas (quadros 5, 6 e 7), é notável que a maioria dos participantes avaliaram as seguintes atividades como críticas e que necessita da atenção do (a) gestor (a) que assume o cargo de Diretor (a) de ensino: curso de nivelamento, Programas nacionais de Assistência estudantil (PNAES, PROAP, PROMORE), edital de monitoria, contratação de professores substitutos, capacitação docente, área comum e área técnica, capacitação docente na área de adaptação de materiais para alunos com necessidades específicas, acompanhamento pedagógico junto aos docentes, organização da Semana Pedagógica. Tais números evidenciam atividades críticas desenvolvidas pelo (a) Diretor (a) de Ensino e que em um processo de troca ou substituição não planejada, o (a) novo (a) gestor (a)

deverá tomar conhecimento dos fluxos administrativos e promover ações imediatas para a execução ou acompanhamento de tais atividades.

Quadro 5 - Políticas de Atendimento aos Discentes - Pontos Críticos

Política	Participantes
Edital de monitoria	9 (31%)
Edital de projetos de ensino	9 (31%)
Auxílio estudantil para participação em eventos científicos	5 (17,2%)
Programa nacional de Assistência estudantil (PNAES)	11 (37,9%)
Programa de concessão de auxílio a permanência - PROAP	8 (27,6%)
Programa de auxílio moradia - PROMORE	8 (27,6%)
Curso de nivelamento	17 (58,6%)
Não responder	6 (20,7%)

Fonte: Dados dos autores (2024)

Quadro 6 - Políticas de Atendimento aos Docentes - Pontos Críticos

Política	Participantes
Edital de projetos de ensino	8 (27,6%)
Auxílio estudantil para participação em eventos científicos	4 (13,8%)
Contratação de professores substitutos	15 (51,7%)
Capacitação docente, área comum	13 (44,8%)
Capacitação docente, área técnica	15 (51,7%)
Integrar o aluno em projetos de pesquisa	1 (3,4%)
Formação continuada	1 (3,4%)
Capacitação docente na área de adaptação de materiais para alunos com necessidades específicas	1 (3,4%)

Não responder	4 (13,8%)
---------------	-----------

Fonte: Dados dos autores (2024)

#### Quadro 7 - Processos críticos identificados pela equipe do DAPE

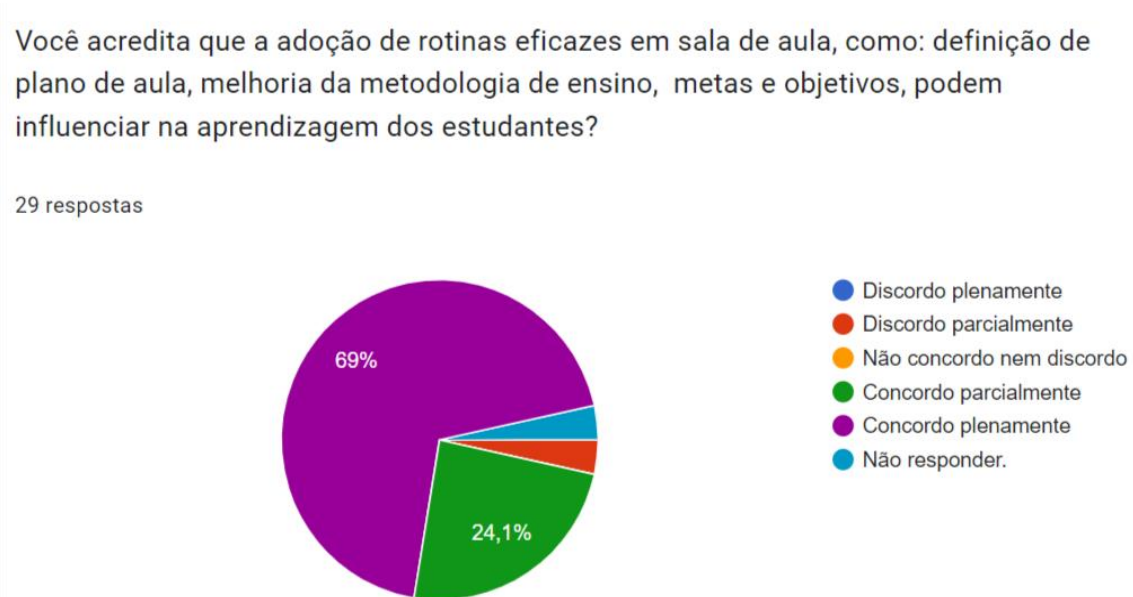
“Caso haja algum processo que você julgue como crítico tanto de atendimento discente como docente. Descreva-o de forma simples e objetiva.”
“A falta de confiança de muitos docentes que o trabalho pedagógico pode ajudar.”
“Na instituição em que trabalho, não há uma proposta de formação continuada dos professores a partir das fragilidades detectadas.”
“Organização da Semana Pedagógica, Intervenções pedagógicas junto aos docentes, Gerenciamento dos códigos de vagas de professores, etc...”
“Capacitação, principalmente, para os docentes bacharéis é fundamental, considerando que não tiveram a abordagem de conhecimentos pedagógicos em sua formação inicial.”
“É crítico e fundamental a participação do discente em atividades de pesquisa, ensino e extensão que permita a integração de saberes, para gerar conectividade entre as teorias aprendizagem e a dinâmica do mercado de trabalho, uma vez que, o IFRO é uma instituição de cursos técnicos, possibilitando assim, o discente a ingressar no mercado de trabalho, porém isso é deixado no verdadeiro relapso no IFRO.”
“Considero como críticos os seguintes assuntos: formação continuada dos professores; projetos institucionais e não individuais, principalmente os relacionados à leitura, escrita e interpretação de texto.”
“Distribuição de carga horária docente.”
“Questões ligadas à deficiência e distúrbios de aprendizagem dos alunos, política de formação continuada docente incipiente.”
“Acompanhamento do trabalho docente.”

Fonte: Dados dos autores (2024)

Destaca-se que uma grande maioria de 69% dos participantes concordam plenamente, enquanto 24,1% concordam parcialmente que a adoção de rotinas eficazes em sala de aula,

como a definição de plano de aula, aprimoramento da metodologia de ensino e estabelecimento de metas e objetivos, pode exercer uma influência significativa na aprendizagem dos estudantes. Esses resultados enfatizam a importância de práticas pedagógicas bem estruturadas e direcionadas para maximizar o potencial de aprendizagem dos alunos, conforme apresenta a (figura 15).

Figura 15 - Rotinas eficazes em sala de aula.



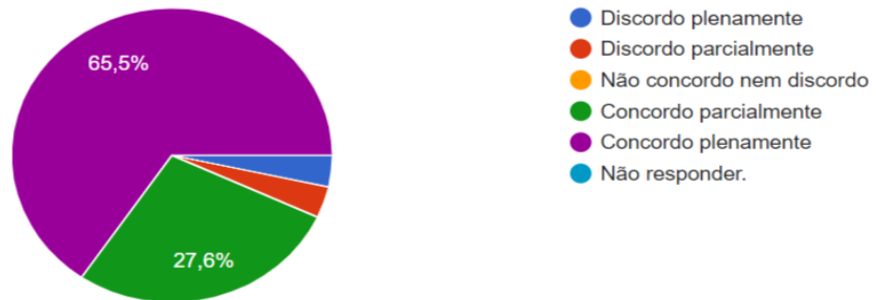
Fonte: Dados dos autores (2024)

De acordo com Machado (2020, p.103), em meio às transformações que têm impactado o campo educacional e a gestão escolar, a formação continuada tem adquirido crescente relevância, indicando a necessidade de um aprendizado contínuo e dinâmico ao longo da vida profissional em qualquer organização humana. A formação é reconhecida como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de competências que englobam valores, conhecimentos e habilidades necessárias para lidar com mudanças rápidas, contextos complexos e diversos, além de promover a tomada de decisões compartilhadas e a adaptação constante às novas circunstâncias e demandas institucionais. Neste enfoque a pesquisa apresentou que, a maioria dos participantes, representando 65,5%, concordam plenamente e 27,6% concordam parcialmente que a realização de capacitações focadas em metodologias de ensino tem um impacto positivo no desempenho dos alunos. Investir em programas de desenvolvimento profissional pode aprimorar as habilidades dos educadores, resultando em práticas pedagógicas mais eficazes e adaptadas às necessidades dos alunos, o que contribui para o seu sucesso acadêmico, conforme evidenciado na (figura 16).

Figura 16 - Capacitações para servidores

A contratação de capacitações para os docentes, equipe pedagógica e administrativa, direcionados para metodologias de aprendizagem e didática de ensino, influenciam no desempenho acadêmico dos alunos?

29 respostas



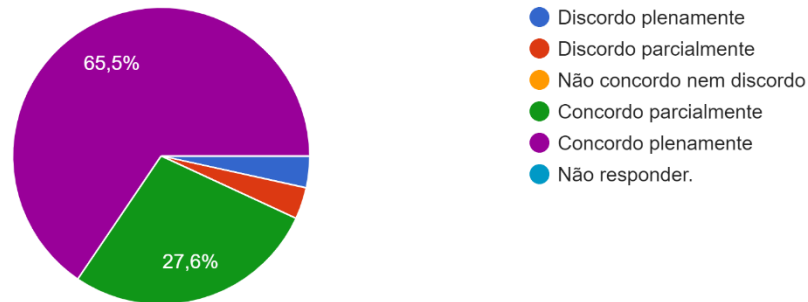
Fonte: Dados dos autores (2024)

Os resultados demonstram que a maioria dos participantes (65,5%) concordam plenamente e uma parcela significativa (27,6%) concordam parcialmente que capacitações específicas para os docentes em disciplinas técnicas impactam positivamente no desempenho acadêmico dos alunos. Isso destaca a importância de oferecer treinamentos direcionados para os professores, permitindo-lhes adquirir e aprimorar conhecimentos essenciais para uma transmissão eficaz do conteúdo. Essas capacitações podem ser fundamentais para o sucesso dos estudantes, proporcionando uma abordagem de ensino mais eficaz e atualizada, conforme apresenta a (figura 17). Como já mencionado anteriormente nesta pesquisa o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia possui tanto um Plano de Desenvolvimento de Pessoas do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) - 2020, como a Política de Afastamento de Servidores do IFRO para Pós-Graduação *Stricto sensu* e Pós-Doutorado aprovada pela Resolução N° 53/CONSUP/IFRO (Brasil, 2015).

Figura 17 - Capacitações para servidores

A contratação de capacitações para os docentes, direcionadas para disciplinas técnicas, influenciam no desempenho acadêmico dos alunos?

29 respostas



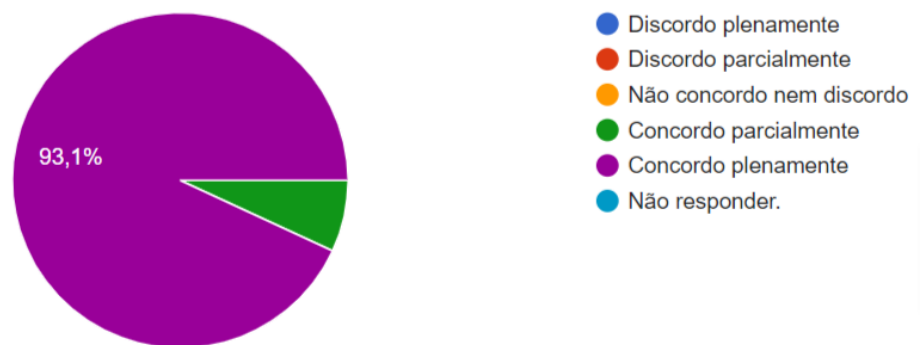
Fonte: Dados dos autores (2024)

No contexto educacional no âmbito do IFRO os cursos de nivelamento têm desempenhado um papel fundamental na promoção do aprendizado significativo e na preparação dos estudantes para os desafios acadêmicos que enfrentarão ao longo de sua jornada educacional. Neste sentido os cursos de nivelamento são uma estratégia de intervenção pedagógica projetada para preencher lacunas de aprendizado, consolidar conceitos fundamentais e fortalecer as bases acadêmicas dos alunos. Dentro desta temática e após analisarmos as respostas dos participantes da pesquisa (figura 18) obtivemos os seguintes resultados: 93,1% dos participantes concordam plenamente e 6,9% concordam parcialmente que a implementação de cursos de nivelamento em português, matemática e outras disciplinas pode ter um impacto direto e positivo no desempenho acadêmico dos alunos. Deixando clara a importância de oferecer suporte adicional aos estudantes para reforçar suas habilidades básicas e garantir uma base sólida de conhecimento.

Figura 18 - Cursos de nivelamento

Você acredita que ações como cursos de nivelamento de português, matemática e outras disciplinas, tanto no momento de ingresso dos novos alunos na instituição, como identificada a necessidade de tal ação em determinada turma ou grupo de alunos pode influenciar diretamente no desempenho acadêmico dos alunos?

29 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Segundo Falcão (2021) os programas de monitoria têm como objetivo potencializar o processo de ensino-aprendizagem, contribuindo para a permanência e êxito dos(as) estudantes. Além de promover a consolidação de vínculos interpessoais, estimular a comunicação, a criatividade, o pensamento crítico e o desenvolvimento cognitivo, bem como fomentar o trabalho em equipe e o apoio na superação de desafios. Adicionalmente, essas atividades representam momentos de suporte ao trabalho do professor, contribuindo para o desenvolvimento da autonomia do estudante no processo de aprendizagem.

Nessa perspectiva e de acordo com os resultados observados (figura 19), a maioria dos participantes (69%) concordam plenamente e 24,1% concordam parcialmente que os programas de monitoria visam promover o acompanhamento e a instrução suplementar dos estudantes. A implementação de programas de monitoria, tanto no momento de ingresso dos novos alunos na instituição quanto quando identificada a necessidade, é vista como uma potencial influência positiva no desempenho acadêmico dos alunos, oferecendo suporte adicional e recursos para fortalecer seu aprendizado e sucesso educacional.

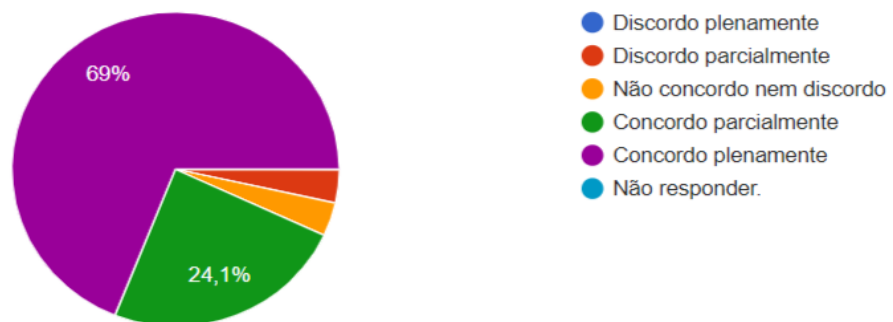
Ciavatta (2005) pontua que a formação integrada visa transcender a tradicional dicotomia entre trabalho manual e intelectual, garantindo uma preparação abrangente que englobe tanto aspectos operacionais quanto conhecimentos científico-tecnológicos e sociais. Essa abordagem busca proporcionar aos jovens e adultos trabalhadores uma formação

completa, capacitando-os não apenas para o mundo do trabalho, mas também para compreender e interagir de forma consciente e ativa na sociedade. É uma perspectiva que valoriza a leitura do mundo e o exercício da cidadania, reconhecendo a importância das relações sociais em todos os aspectos da vida.

Figura 19 - Programa de monitoria

Considerando que os programas de monitoria tem a finalidade de promover o acompanhamento e instrução suplementar de estudantes no exercício das atividades de rotina, de reforço escolar, de recuperação de estudos e outras formas de apoio colaborativo. Você acredita que a realização de programas de monitoria, tanto no momento de ingresso dos novos alunos na instituição, como identificada a necessidade de tal ação, podem influenciar diretamente no desempenho acadêmico dos alunos?

29 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Em consonância com os registros avaliados, a maioria dos participantes (58,6%) concordam plenamente e 20,7% concordam parcialmente que o resultado da autoavaliação institucional do IFRO é fundamental para aprimorar as metodologias de ensino e aprendizagem, resultando em uma melhoria dos indicadores de ensino da instituição. Esse reconhecimento destaca a relevância da autoavaliação como uma ferramenta essencial para identificar áreas de melhoria e implementar medidas que visem aperfeiçoar a qualidade do ensino oferecido pela instituição, conforme apresenta a (figura 20). Cabe salientar que a Comissão Própria de Avaliação (CPA) tem por finalidade conduzir e sistematizar os processos de Avaliação Institucional segundo critérios pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, abrangendo a realidade e as diferentes dimensões do IFRO, especialmente as expressas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Projeto

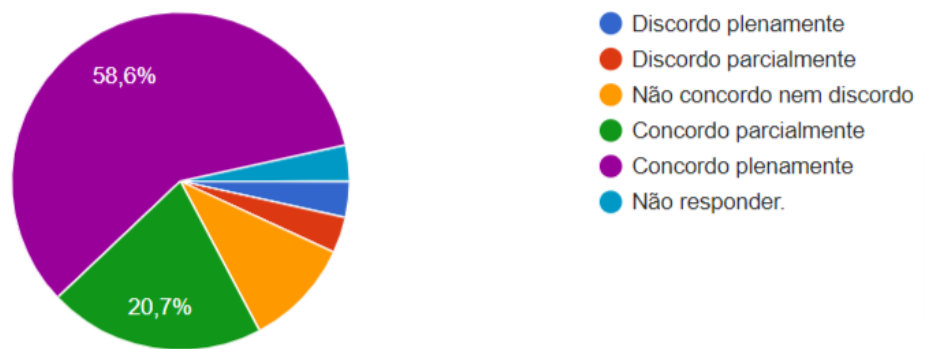


Pedagógico Institucional (PPI). Sua composição, competências e funcionamento estão definidos em Regimento próprio. (Resolução nº 55/REIT - CONSUP/IFRO, 2017).

Figura 20 - Autoavaliação institucional

O resultado da autoavaliação institucional do IFRO tem fundamental importância na melhoria das metodologias de ensino e aprendizagem, e conseqüente melhoria dos indicadores de ensino da instituição?

29 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Dando continuidade a identificação das atividades críticas que impactam diretamente nas atividades dos(as) Diretores(as) de Ensino durante o processo de troca ou substituição. Os participantes que se sentiram confortáveis puderam sugerir ações ou atividades com base em suas experiências e vivências profissionais que pudessem melhorar a eficácia das atividades finalísticas de ensino no âmbito do IFRO, conforme transcritas no (quadro 8).

Quadro 8 - Eficácia do ensino

Caso não tenha sido contemplado nas perguntas anteriores, quais ações você acredita que a unidade de ensino pode adotar para a melhoria da eficácia do ensino?
“Formação continuada dos professores a partir das fragilidades identificadas; realizar reuniões sistemáticas com os professores para discussão sobre as metodologias utilizadas, os critérios avaliativos, adaptação curricular para os estudantes com necessidades educativas específicas, entre outras questões.”
“Melhoria e manutenção da infraestrutura do campus.”
“Aumento de contratação de pedagogos e técnicos em assuntos educacionais para o acompanhamento de todas as atividades citadas

nessa seção. A valorização do trabalho da equipe pedagógica.”
“Planejamento coletivo, preferencialmente, com elaboração de plano de trabalho anual com as prioridades do campus.”
“Reconhecimento do nosso papel social enquanto instituição de ensino que busca uma educação politécnica e omnilateral.”
“Definir um planejamento estratégico para o ensino, com objetivos e metas bem definidas e avaliadas ao final do processo.”
“Projetos de execução contínuas. Há muitos projetos bons que não são contínuos. Parte devido à troca de gestores. A falta de continuidade nos trabalhos demonstra uma instituição desorganizada. A instituição devia ter regras mais rígidas quanto à continuidade de certas atividades que independem da troca de gestores. Entretanto, não tenho muitas esperanças nesse sentido, pois nem mesmo em nosso governo vemos isso. Pois o que mais temos são políticas de governo no lugar de políticas públicas.”

Fonte: Dados dos autores (2024)

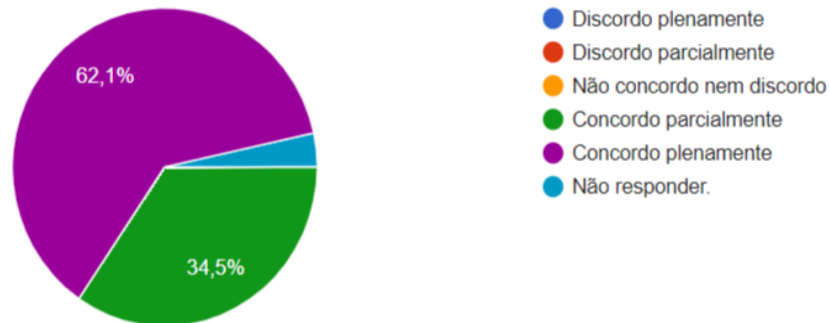
Analisando os dados obtidos (figura 21), observamos que a maioria dos participantes (62,1%) está totalmente de acordo, enquanto 34,5% concordam parcialmente que a troca de informações entre os(as) Diretores(as) de Ensino pode ter um impacto positivo no aprimoramento do planejamento e na execução de ações destinadas a melhorar o desempenho das atividades de ensino e a eficácia da escola. Conforme evidenciado na pesquisa conduzida por Silva (2020), destaca-se a relação identificada entre a gestão pedagógica do(a) diretor(a) e o desempenho dos estudantes. Tal gestão é caracterizada por diversas práticas, tais como promover atividades de capacitação para a equipe, elaborar o plano pedagógico da instituição, participar ativamente na distribuição de turmas aos professores, implementar ações voltadas para aprimorar o ensino e a aprendizagem dos alunos, possuir conhecimento sobre os resultados educacionais locais e regionais e promover a troca de informações com outros diretores.

A importância da comunicação e colaboração entre os gestores educacionais, visando implementar práticas e estratégias mais eficazes que possam beneficiar o processo de aprendizagem dos alunos e o funcionamento geral da instituição escolar.

Figura 21 - Rede de contato entre os (as) diretores (as) de ensino

Você acredita que a troca de informações entre os diretores de ensino pode influenciar na melhoria do planejamento e execução de ações que visam a melhoria do desempenho das atividades de ensino e eficácia escolar?

29 respostas



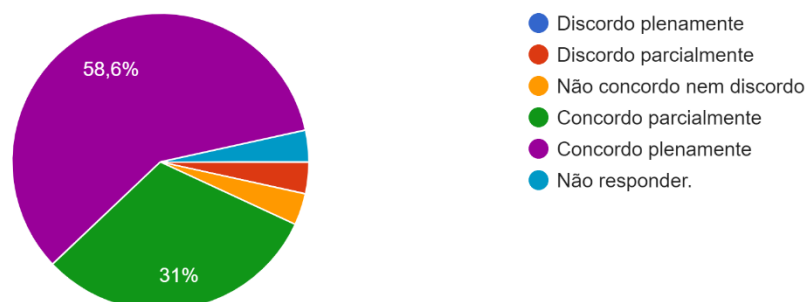
Fonte: Dados dos autores (2024)

A maioria dos participantes (58,6%) concordam plenamente e 31% concordam parcialmente que a definição de metas educacionais pelo(a) Diretor(a) de Ensino influencia nas ações docentes e nos resultados acadêmicos dos alunos. Caso a liderança escolar promova discussões sobre metas educacionais com os professores, garanta que a qualidade do ensino seja uma responsabilidade compartilhada, dê atenção aos aspectos relacionados à aprendizagem dos estudantes e incentive atividades inovadoras, estima-se que essas ações resultarão em um aumento dos resultados positivos nas atividades de ensino (Silva, 2020). Isso destaca a importância do papel do diretor na definição de objetivos claros e direcionados, que podem orientar as práticas pedagógicas dos professores, conforme apresenta a (figura 22).

Figura 22 - Definição de metas educacionais

Você acredita que a definição de metas educacionais pelo diretor de ensino, influencia nas ações docentes e resultados acadêmico dos alunos?

29 respostas



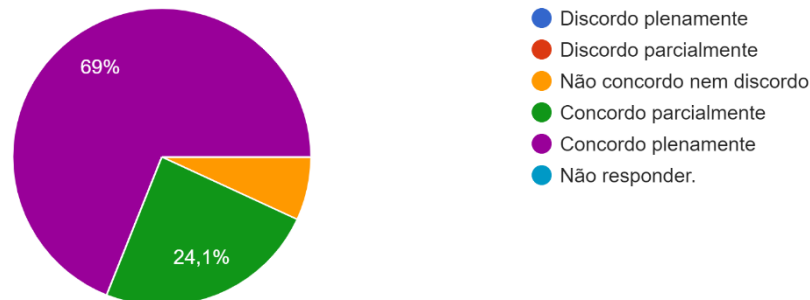
Fonte: Dados dos autores (2024)

Com base nos resultados obtidos (figura 23), a maioria expressiva dos participantes (69%) concordam integralmente, enquanto 24,1% concordam parcialmente que a participação dos alunos em projetos de extensão, tanto como colaboradores quanto como público-alvo, contribui para a melhoria do desempenho acadêmico. Esses dados evidenciam a importância de estimular a participação dos estudantes em projetos de extensão, alinhando-se aos três pilares fundamentais do ensino profissional e tecnológico (EPT): ensino, pesquisa e extensão. É relevante ressaltar que os discentes devem compreender os projetos de extensão como oportunidades para aplicar seus conhecimentos na prática, desenvolver habilidades adicionais e ampliar sua aprendizagem para além das salas de aula, o que resulta em um impacto positivo em seu desempenho acadêmico.

Figura 23 - Participação discente em projetos de extensão

A participação de alunos em projetos de extensão tanto como colaboradores ou público alvo, auxiliam na melhoria do desempenho acadêmico dos alunos?

29 respostas



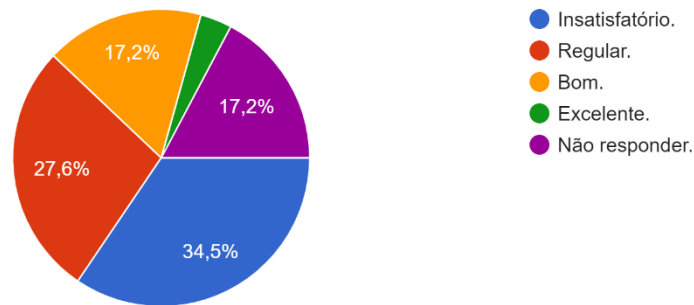
Fonte: Dados dos autores (2024)

Os resultados da pesquisa (figura 24) refletem uma diversidade de opiniões sobre a eficácia da participação do conselho escolar no aprimoramento do desempenho escolar. Cerca de 34,5% dos participantes consideram essa participação como insatisfatória, enquanto 27,6% a avaliam como regular. Por outro lado, 17,2% a classificam como boa e apenas 3,5% como excelente. Uma parcela significativa, representada por 17,2%, optou por não responder. Essa variedade de percepções sugere uma necessidade de avaliação e aprimoramento das práticas do conselho escolar para alcançar resultados mais satisfatórios.

Figura 24 - Participação do conselho escolar

Como você avalia a participação do Conselho Escolar do seu respectivo Campus na melhoria do desempenho escolar?

29 respostas



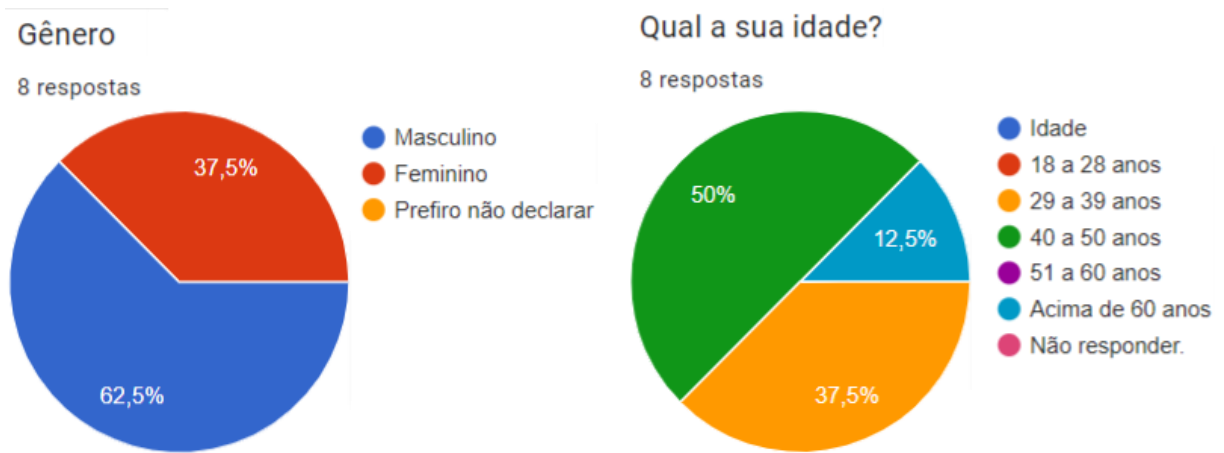
Fonte: Dados dos autores (2024)

#### 5.1.2. Resultados do Questionário Aplicado aos (as) Diretores (as) de Ensino

O presente subtópico propõe uma investigação aprofundada das respostas coletadas junto aos(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO. Através da análise crítica e sistemática das suas percepções, desafios e estratégias, busca-se identificar tendências, áreas de sucesso, oportunidades de aprimoramento nas políticas educacionais e as atividades críticas que fazem parte do seu rol de atribuições para que seja previsto regimentalmente ou absorvida em decorrência de não haver uma definição específica.

A população amostral foi constituída por 8 (oito) participantes de um total de 10 (dez) considerando todos os *campi* do IFRO, sendo 09 (nove) *campi* e 01 (um) *campus* avançado, sendo que a maioria dos pesquisados 62,5 % se constitui por pessoas que se declararam do sexo masculino e 37,5% do sexo feminino. Em relação a idade foi possível constatar que a maioria está na faixa etária entre 40 a 50 anos, correspondendo a 50% e outro grupo está na faixa etária entre 29 a 39 anos, 37,5%, conforme apresenta a (Figura 25).

Figura 25 - Idade e gênero



Fonte: Dados dos autores (2024)

De acordo com os resultados obtidos (quadro 9 e 10), os níveis de escolaridade identificados foram 8 participantes com licenciaturas e 2 com Bacharelados. No que se refere a possuírem alguma pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*, 7 Diretores (as) de Ensino possuem alguma pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu* na área da educação, conforme apresenta o quadro 10. Esse resultado revela uma proporção significativa de profissionais da educação buscando aprimorar suas qualificações e conhecimentos nesse campo vital da atividade que desenvolvem. Silva (2020, p. 127) aponta em sua pesquisa que, caso o diretor tenha um nível mais elevado de formação acadêmica e se envolva em iniciativas de aprimoramento profissional, é possível projetar que tais ações resultarão em um incremento significativo em suas habilidades, e conseqüentemente nas atividades finalísticas do ensino, o que é fundamental para melhorar a qualidade da educação.

Quadro 9 - Escolaridade de diretores (as) de ensino.

Bacharel 2 (dois)	Ciências humanas	2
	Ciências exatas e da terra	2
Licenciaturas 8 (oito)	Linguística	1
	Ciências humanas	4
	Letras e Artes	1

Fonte: Dados dos autores (2024)

Quadro 10 - Pós-Graduação

Especialização Àrea	Participantes
Especialização na área de educação	3
Especialização fora da área da educação	0
Especialização na área de formação inicial	1
Especialização em gestão escolar	0
Especialização em gestão educacional	0
Mestrado em educação profissional e tecnológica	0
Mestrado na área de educação	3
Mestrado fora da área da educação	1
Mestrado na área de formação inicial	3
Doutorado na área de educação	0
Doutorado fora da área da educação	1
Doutorado em gestão escolar	0
Doutorado em gestão educacional	0

Fonte: Dados dos autores (2024)

Tomando como base os elementos analisados (figura 26), a maioria dos participantes (87,5%) estão no IFRO há mais de 7 anos, enquanto 12,5% estão no IFRO há 4 a 7 anos atuando na educação profissional e tecnológica.

De acordo com a pesquisa realizada por Menezes Filho (2015), há outras qualidades que podem influenciar positivamente o rendimento dos estudantes, sendo que um desses fatores é o período de tempo em que o diretor ocupa o cargo, quanto maior o tempo de permanência no cargo melhor foi o desempenho.

“Nesse caso, argumenta-se que, para que o diretor impacte positivamente na vida escolar, é preciso algum tempo (desde o momento que o mesmo assume) para conhecer a realidade da escola, ganhar experiência na forma de gestão (administrativa, de pessoal, pedagógica) e implementar ações importantes para melhorar o desempenho dos alunos da escola (ações baseadas em metas, outras

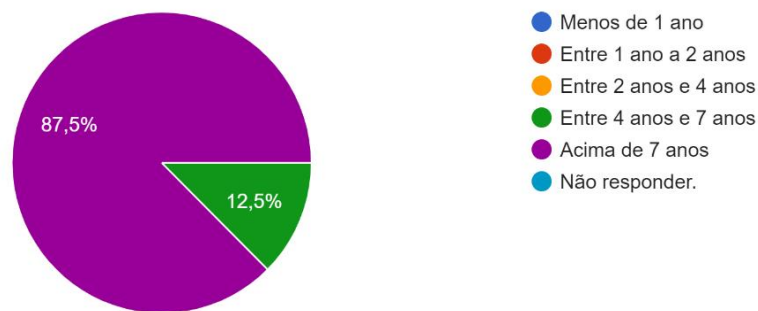
formas de incentivo). Nesse sentido, o tempo médio de permanência no cargo (máximo de 15 anos) parece ter uma interferência extremamente positiva na vida escolar dos alunos” (Menezes Filho, 2015, p. 50).

Esses resultados retratam uma presença significativa de profissionais com longa experiência na instituição, o que pode indicar um conhecimento profundo do ambiente educacional e uma sólida contribuição para o desenvolvimento e aprimoramento dos programas de ensino oferecidos pelo IFRO, bem como reflete positivamente na melhoria dos resultados acadêmicos.

Figura 26 - Tempo de Atuação na EPT

Tempo de atuação na Educação Profissional e Tecnológica (EPT)

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Considerando os resultados da (Figura 27), a maioria dos participantes (62,5%) respondeu afirmativamente, indicando que possuem algum curso na área de gestão educacional ou gestão escolar, enquanto 37,5% responderam negativamente.

Conforme Lück (2011, p.58) apontou em seu estudo:

Com base no reconhecimento de que o exercício das funções de diretor escolar demanda competências específicas envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes diferentes das exercidas pelo professor na sala de aula, evidencia-se como imprescindível que o diretor escolar receba uma preparação inicial e que ela seja continuamente renovada e atualizada mediante a capacitação continuada e em serviço. Em vista disso, é registrado um investimento sistemático, em âmbito internacional, na organização, oferta e melhoria de cursos de gestão escolar enfocando as mais variadas temáticas de gestão, como uma forma de promover a melhoria da atuação desses profissionais.

Em síntese, a importância da preparação e capacitação contínua dos diretores escolares é inegável. Reconhecendo que suas responsabilidades demandam competências específicas,

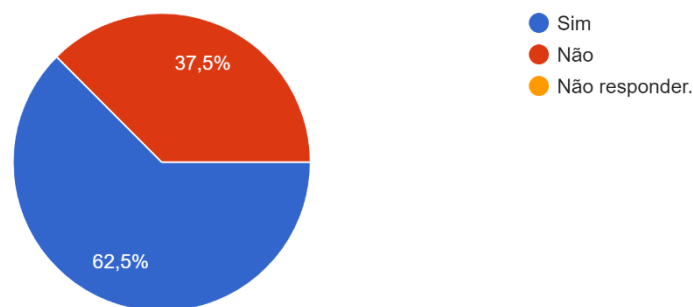


distintas, torna-se fundamental oferecer uma formação inicial robusta, além de oportunidades regulares de atualização e desenvolvimento profissional ao longo de suas carreiras. Ressalta-se também a importância da oferta de um curso de preparação para futuros gestores dentre as diversas áreas de uma instituição de ensino, neste caso em específico com foco no aprimoramento de cursos de gestão escolar, abordando diversas áreas temáticas, como uma estratégia para elevar a eficácia desses profissionais. Diante disso, é imperativo promover iniciativas de capacitação para aqueles que ainda não possuem formação específica na área, visando fortalecer suas habilidades de gestão e, por conseguinte, contribuir para a qualidade e eficiência do ambiente educacional como um todo.

Figura 27 - Curso em Gestão Educacional ou Escolar.

Possui algum curso específico na área de Gestão Educacional ou Gestão Escolar?

8 respostas



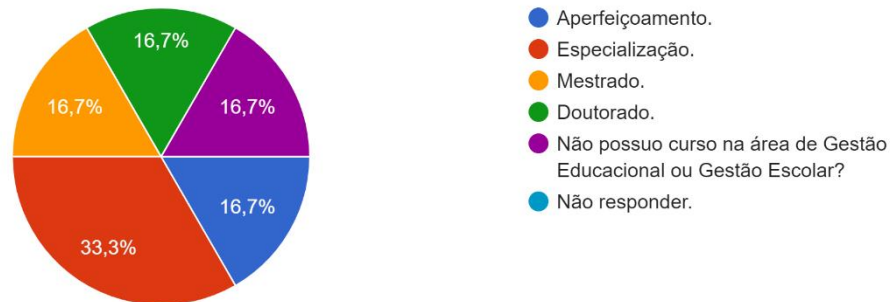
Fonte: Dados dos autores (2024)

Levando em conta as informações examinadas (Figuras 27 e 28), 33,3% dos participantes demonstraram engajamento em programas de educação continuada e realizaram uma especialização, enquanto 16,7% optaram por cursos de aperfeiçoamento, mestrado e doutorado, respectivamente. Evidenciando uma busca ativa por aprimoramento profissional, conforme pontuado no parágrafo anterior.

Figura 28 - Nível de Aperfeiçoamento em Gestão Educacional ou Escolar

Caso a resposta anterior tenha sido "SIM", qual nível?

6 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Durante o processo de elaboração dos questionários entende-se como importante verificar se os (as) Diretores (as) de Ensino já possuíam algum tipo de experiência em cargos de gestão. E considerando os elementos investigados, chegou-se aos seguintes resultados: 62,5% dos participantes já atuaram como Diretor (a) de Ensino, enquanto 37,5% ocuparam cargos de Chefia do Departamento de Apoio ao Ensino. Além disso, 12,5% exerceram funções de coordenador de curso, coordenador de educação à distância, Direção Geral, coordenador de Registros Acadêmicos e Coordenação de Gestão de Pessoas, respectivamente. A multiplicidade de experiências vivenciadas por participantes em cargos de liderança e gestão na área do ensino demonstra a amplitude e a pujança de sua participação nesse campo. Essa diversidade configura um panorama rico em conhecimentos e habilidades administrativas, agregando habilidades para a sua atuação no cargo de direção, conforme apresenta o (quadro 11).

Quadro 11 - Atuação em cargo de direção

Cargo	Participação%
Diretor de Ensino	62,5%
Chefe do Departamento de Apoio ao Ensino	37,5%
Coordenador de Curso	12,5%
Coordenador de Educação à Distância	12,5%
Direção Geral, coordenador de Registros Acadêmicos e	12,5%

Coordenação de Gestão de Pessoas, respectivamente.	
--	--

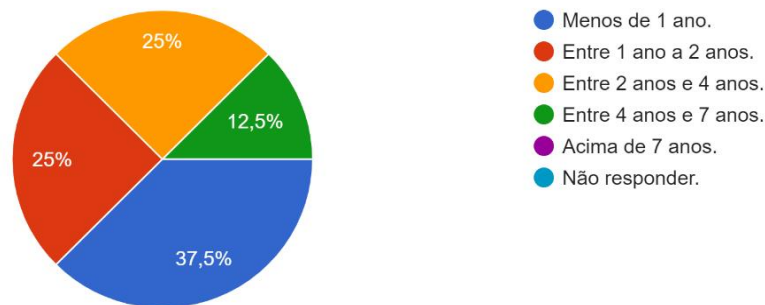
Fonte: Dados dos autores (2024)

Dos(as) Diretor(as) de Ensino na área da educação profissional e tecnológica que responderam o questionário, observa-se (figura 29), uma distribuição variada em relação ao tempo de permanência no cargo. Um diretor está no cargo entre 4 e 7 anos, enquanto dois ocupam a posição há 2 a 4 anos, e outros dois entre 1 a 2 anos. Notavelmente, três diretores optaram por não fornecer informações sobre o tempo de sua gestão.

O estudo conduzido por Menezes (2015, p.47), apresenta resumidamente, as principais características do perfil do diretor que afetam o desempenho escolar, o qual destaco um dos fatores resultado da pesquisa: o tempo de permanência do diretor na escola, especificamente no cargo de Diretor (a), possui uma influência positiva no aprendizado dos alunos quando estão há mais tempo no cargo na mesma instituição. Essa diversidade de experiências decorrentes do tempo no cargo pode influenciar a forma como esses profissionais enfrentam desafios e implementam melhorias em seus respectivos ambientes educacionais.

Figura 29 - Tempo de atuação em cargo de direção

Quanto tempo você está no cargo de direção (CD) de Diretor de Ensino?  
8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

5.1.3. Principais dificuldades enfrentadas pelo(a) Diretor(a) de Ensino durante o processo de transição/mudança do cargo.

É válido dizer que a ascensão ao cargo de Diretor (a) de Ensino representa um marco significativo na carreira de um profissional da educação. Assumir tal liderança com a responsabilidade de moldar, executar e acompanhar projetos e políticas pedagógicas que irão

impactar na educação de seus alunos, é uma tarefa desafiadora e gratificante ao mesmo tempo. No entanto, essa transição nem sempre é tranquila ou planejada, como abordamos ao longo desta pesquisa, e diversos obstáculos podem surgir no caminho do (a) novo (a) diretor (a).

A (Figura 30) trás uma nuvem de palavras dos riscos relacionados às atividades críticas enfrentadas pelos (as) diretores(as) identificados nos questionários respondidos pelos participantes da pesquisa.

Figura 30 - Nuvem de palavras dos riscos relacionados às atividades críticas enfrentadas pelos (as) diretores(as)



Fonte: Dados dos autores (2024)

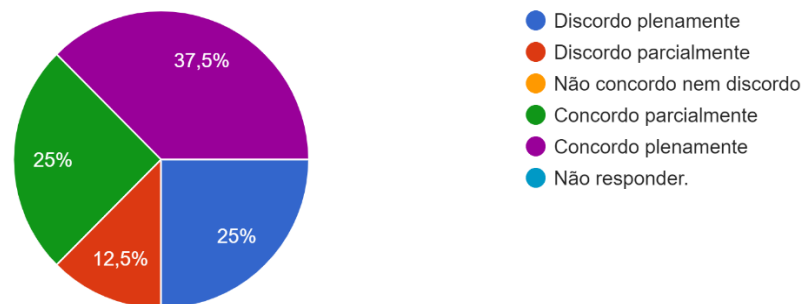
Retornando a análise dos dados e levando em conta as informações examinadas (Figura 31), 37,5% dos (as) participantes concordam plenamente que enfrentaram dificuldades durante o processo de transição ao cargo de Diretor (a) de Ensino, enquanto 25% concordam parcialmente e 12,5% discordam parcialmente. Além disso, 25% optaram por não responder. Os resultados da pesquisa revelam que uma parcela considerável dos (as) participantes enfrentaram obstáculos durante a transição para o cargo de liderança. Essa constatação acende um alerta sobre a necessidade de prover apoio e recursos adequados para

facilitar esse processo de mudança, como exemplo um mapa de risco das atividades críticas que serão desenvolvidas por esse gestor (a).

Figura 31 - Dificuldades enfrentadas no processo de transição

A partir da investidura ao cargo de direção (CD) de Diretor de Ensino. O (a) Senhora (a) enfrentou alguma dificuldade durante o processo de transição/mudança.

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Considerando os resultados da (Figura 32), 37,5% dos participantes concordam plenamente que enfrentaram dificuldades em relação a questões pedagógicas, enquanto 25% concordam parcialmente e 37,5% discordam parcialmente. Esses resultados indicam que uma parte significativa dos respondentes encontrou desafios específicos relacionados às questões pedagógicas durante sua atuação. A diversidade de opiniões sugere a complexidade dessas dificuldades e destaca a necessidade de abordagens individualizadas para lidar com esses problemas no contexto educacional. Menezes (2015, p.47), aponta em sua pesquisa que Diretores com magistério (nível médio) influenciam positivamente no desempenho dos alunos (formação prática/pedagógica), e conseqüentemente devem se adaptar mais rápido as dificuldades relacionadas a questões pedagógicas evitando impactos negativos durante a transição. Dentro do debate sobre o tema e considerando as perspectivas teóricas da Educação Profissional e Tecnológica, é importante lembrar que um dos desafios que serão encontrados por este gestor (a) será alinhar as questões pedagógicas à formação integrada e *omnilateral* dos estudantes.

Ciavatta (2005) destaca que:

A ideia de formação integrada sugere superar o ser humano dividido historicamente pela divisão social do trabalho entre a ação de executar e a ação de pensar, dirigir e planejar. Trata-se de superar a redução da preparação para o trabalho ao seu aspecto operacional, simplificado, escoimado dos conhecimentos que estão na sua gênese científico-tecnológica e na sua apropriação histórico-social. Como formação

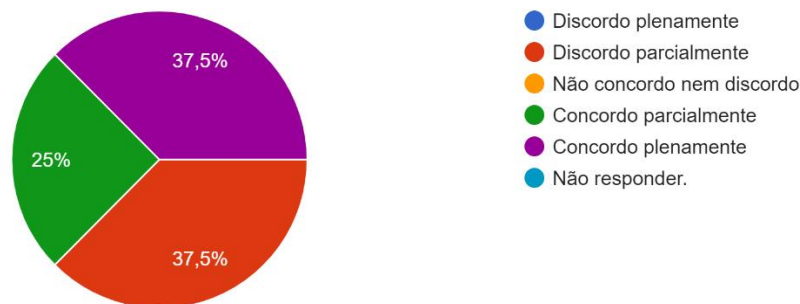
humana, o que se busca é garantir ao adolescente, ao jovem e ao adulto trabalhador o direito a uma formação completa para a leitura do mundo e para a atuação como cidadão pertencente a um país, integrado dignamente à sua sociedade política. Formação que, neste sentido, supõe a compreensão das relações sociais subjacentes a todos os fenômenos (Ciavatta, 2005, p. 85).

Diante dos desafios enfrentados na área, é importante a capacitação dos (as) Diretores (as) de Ensino. Eles enfrentam desafios complexos que vão além da administração, incluindo aspectos pedagógicos e de liderança. A capacitação inicial deve abranger temas essenciais, como legislação, liderança pedagógica e gestão de recursos humanos. Propostas de capacitação podem incluir formatos variados, como sessões presenciais e online, workshops e mentoring. Além disso, é crucial oferecer programas de desenvolvimento profissional contínuo ao longo da carreira. Investir nesse processo é fundamental para promover uma gestão escolar eficaz e centrada no sucesso dos alunos.

Figura 32 - Questões pedagógicas

Enfrentou dificuldade em relação a questões pedagógicas?

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Outros desafios a serem enfrentados são os processos administrativos que saem do aspecto puramente pedagógico e de ensino. Nesse contexto, após a análise dos dados (Figura 33), foi possível identificar que 62,5% dos participantes concordam plenamente que enfrentaram dificuldades em relação a questões administrativas durante o processo de transição para o cargo de Diretor(a) de Ensino. Adicionalmente, 12,5% discordam parcialmente e 25% optaram por não responder.

Em seu estudo Gobbi *et al.* (2020, p.208), destacam que no contexto do modelo hierárquico de segunda ordem, a Gestão Escolar se manifesta através da Liderança Pedagógica. Eles observam que a Complexidade da Gestão Escolar desempenha um papel moderador na relação entre Gestão Escolar e Desempenho Escolar, indicando que em

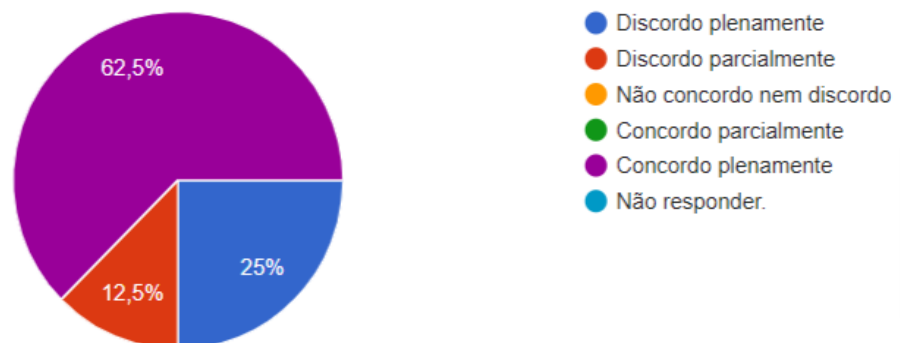
ambientes de baixa complexidade essa relação é mais fraca, enquanto em ambientes de alta complexidade ela se torna mais forte. Concluem que quanto maior a complexidade da Gestão Escolar, maior é o impacto desta na melhoria do desempenho dos alunos.

Assim, a Gestão Escolar foi operacionalizada como uma dimensão composta pela liderança pedagógica e engajamento, centrais para a gestão de uma organização escolar pública brasileira que envolve muitas atividades, como organizar a autonomia, a elaboração, monitoramento e melhoria da proposta pedagógica, a administração de pessoal e recursos materiais e financeiros, a articulação com a família e sociedade etc. (Gobbi et al., 2020, p.200).

Figura 33 - Questões administrativas

Durante o processo de transição/mudança para o Cargo de Diretor (a) de Ensino, você enfrentou dificuldade em relação a questões administrativas (desconhecimento de fluxos processuais, execução orçamentária, aquisição de produtos ou contratação de serviços, e outros)?

8 respostas

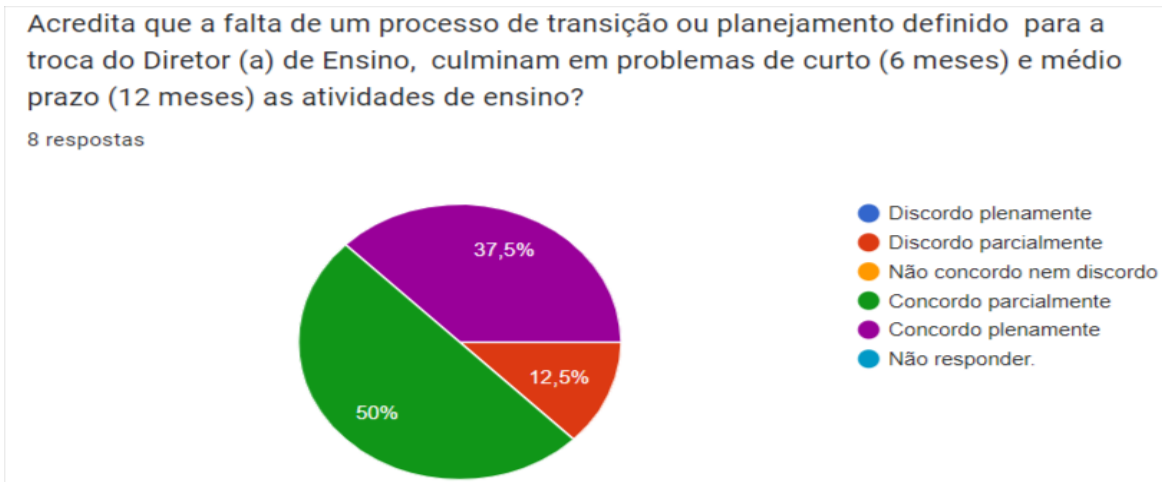


Fonte: Dados dos autores (2024)

De acordo com os resultados obtidos (Figura 34), 37,5% dos participantes concordam plenamente que a falta de um processo de transição ou planejamento definido para a troca do Diretor(a) de Ensino resulta em problemas de curto e médio prazo nas atividades de ensino, enquanto 50% concordam parcialmente e 12,5% discordam parcialmente. A percepção generalizada entre os respondentes foi de que a ausência de um processo estruturado de transição para o cargo de Diretor(a) de Ensino gera impactos negativos consideráveis. Essa constatação acende um alerta sobre a necessidade de implementação de medidas de mitigação como abordado na análise da figura 6.



Figura 34 - Inexistência de processo de transição



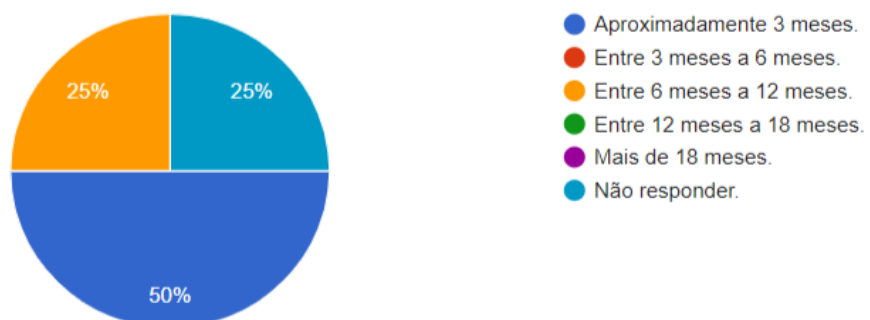
Fonte: Dados dos autores (2024)

A partir dos dados coletados (Figura 35), 50% dos participantes relataram que levaram aproximadamente 3 meses para tomar conhecimento das atividades desenvolvidas pela Diretoria de Ensino após a substituição não planejada do Diretor(a). Além disso, 25% indicaram um prazo entre 6 meses a 12 meses, enquanto 25% optaram por não responder. Com este resultado podemos notar que o tempo necessário para que os novos diretores se familiarizem com as atividades em execução e a executar variou entre 3 a 12 meses, ressaltando a importância de garantir um processo de transição eficaz para minimizar impactos negativos e a continuidade das operações educacionais.

Figura 35 - Adaptação ao cargo de diretor (a) de ensino

Com base na ação de troca abrupta do Diretor de Ensino. Qual foi o prazo médio para que você tomasse conhecimento das atividades desenvolvidas pela Diretoria de Ensino?

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Tomando como base os elementos analisados (Figura 36), 50% dos participantes concordam plenamente que suas ações no cargo de Diretor(a) de Ensino têm um impacto



direto nas políticas de melhoria dos processos e desempenham um papel fundamental na melhoria dos indicadores do ensino. Além disso, outros 50% concordam parcialmente.

Para Gobbi *et al.* (2020, p.208):

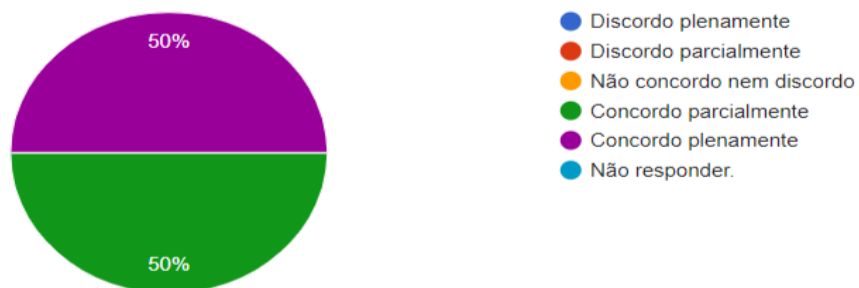
[...]observa-se que a Gestão Escolar impacta positivamente o Desempenho Escolar [...] de forma estatisticamente significativa. Assim, o caminho direcionado da Gestão Escolar para o Desempenho Escolar tem um coeficiente que indica que o incremento de uma unidade em Gestão Escolar implica no [...] Desempenho Escolar, ou seja, melhorar a Gestão Escolar significa melhorar o desempenho.

Esses resultados ressaltam a percepção compartilhada pelos respondentes sobre a influência significativa que o diretor exerce na implementação de políticas e na promoção de melhorias no ambiente educacional, evidenciando a importância desse papel na busca pela excelência acadêmica e melhoria dos indicadores do ensino.

Figura 36 - Participação na melhoria dos indicadores do ensino

Em relação ao cargo de direção (CD) de Diretor (a) de Ensino, você acredita que suas ações neste cargo tem impacto direto nas políticas de melhoria dos processos, e papel fundamental na melhoria dos indicadores do ensino?

8 respostas



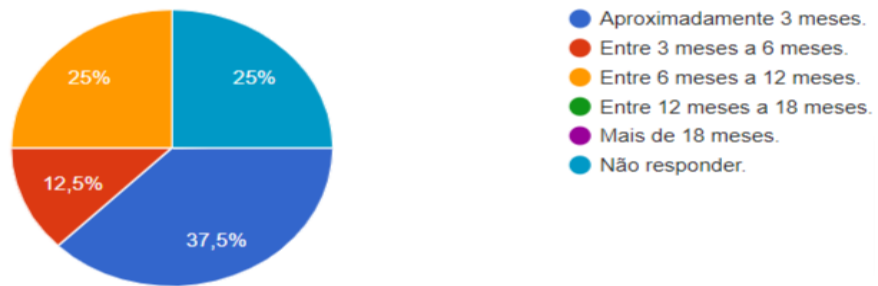
Fonte: Dados dos autores (2024)

Com base nas evidências disponíveis, pode-se inferir que em decorrência do prazo para integração do (a) Diretor (a) de Ensino e a sua equipe podem ocorrer situações que impactem nas atividades de ensino. Levando em conta as informações analisadas (Figura 37), constatou-se que, em média, 37,5% dos participantes levaram cerca de 3 meses para que ocorresse o alinhamento ou integração do Diretor(a) de Ensino com a equipe de servidores vinculados ao Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE). Adicionalmente, 12,5% indicaram um prazo entre 3 a 6 meses, enquanto 25% reportaram que esse processo ocorreu entre 6 a 12 meses.

Figura 37 - Prazo para integração com a equipe

Com base no processo de troca abrupta do Diretor de Ensino. Em sua opinião qual foi o prazo médio para que ocorresse o alinhamento/integração do (a) Diretor (a) de Ensino com a equipe de servidores vinculados ao Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE)?

8 respostas



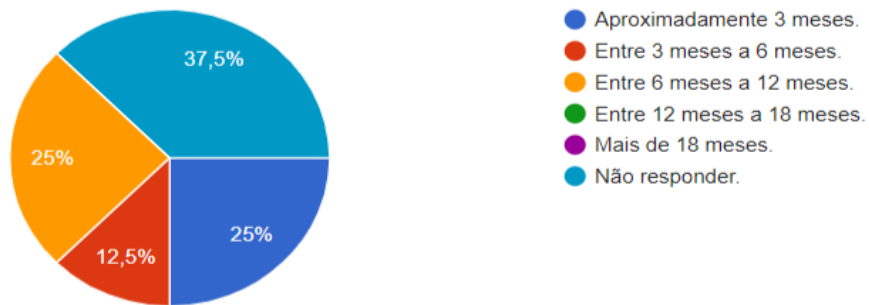
Fonte: Dados dos autores (2024)

Nesta esteira levando em consideração os fatores já analisados que impactam nas atividades do gestor educacional, assim que assume a Diretoria de Ensino. Na (figura 38), analisamos o prazo médio para que os (as) Diretores (as) de Ensino se adaptassem às rotinas administrativas e pedagógicas. Sendo assim os resultados apontaram que em média, 37,5% dos participantes levaram cerca de 3 meses para acompanhar e executar os processos que julgaram como críticos e que são desenvolvidos pela Diretoria de Ensino após sua nomeação ao cargo de Diretor (a) de Ensino, já 12,5% indicaram um prazo entre 3 a 6 meses, enquanto 25% relataram que esse processo ocorreu entre 6 a 12 meses. Diante dos resultados ficou constatado que o tempo necessário para os (as) novos (as) diretores (as) se adaptarem e dominarem os processos essenciais (pedagógicos e administrativos) foi em média de 3 a 12 meses.

Figura 38 - Prazo para desempenhar processos críticos

Com base no processo de troca abrupta do Diretor de Ensino. Qual foi o prazo médio para que você conseguisse acompanhar e executar os processos críticos desenvolvidos pela Diretoria de Ensino?

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Considerando os resultados da análise (quadro 12), os principais setores buscados pelo (a) Diretor(a) de Ensino para suporte durante o processo de adaptação ao cargo foram o Departamento de Apoio ao Ensino, o Departamento de Assistência ao Educando, a Coordenação de Assistência ao Educando, a Diretoria de Planejamento e Administração e a Chefia de Gabinete. Indicando que a busca por apoio em áreas subordinadas a sua diretoria e de orientação ou planejamento e administração demonstra a necessidade de compreender, acompanhar e executar os processos críticos em execução, destaca a importância da colaboração interdepartamental para uma gestão eficaz no contexto educacional.

Quadro 12 - Setores de suporte a direção de ensino

Na sua visão, a partir da nomeação ao cargo de direção (CD) de Diretor de Ensino. Quais os principais setores que o (a) Diretor (a) de Ensino buscou suporte para entender, acompanhar e executar os processos críticos da Diretoria de Ensino?	
Departamento de Apoio ao Ensino	7
Departamento de Assistência ao Educando	3
Coordenação de Assistência ao Educando	4
Diretoria de Planejamento e Administração	2
Chefia de Gabinete	3

Fonte: Dados dos autores (2024)

Levando em conta as informações examinadas (Figura 39), constatou-se que 37,5% dos participantes concordam plenamente que a falta de capacitação ou formação em Gestão Escolar ou Gestão Educacional influencia significativamente no processo de adaptação do(a) Diretor(a) de Ensino ao cargo de direção. Ademais, 50% concordam parcialmente, enquanto 12,5% discordam parcialmente.

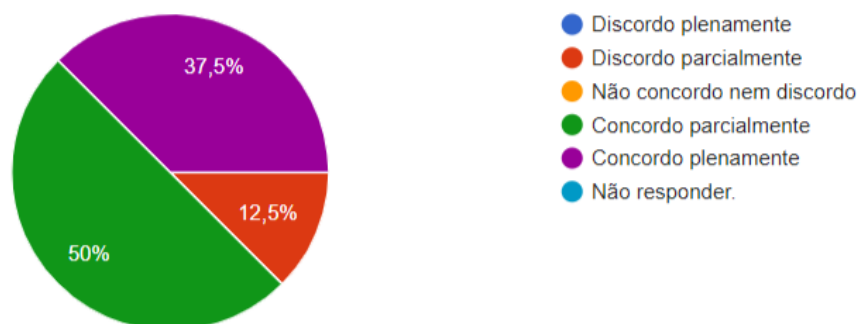
Silva (2020, p.36) relata em seus estudos que “apesar da miríade de abordagens, observam-se elementos comuns, que envolvem o entendimento da liderança escolar como aquela responsável por capacitar e motivar os membros da equipe em prol de determinados objetivos.” Para tanto é necessário que esse Diretor (a) tenha capacidade técnica adquirida ou por meio de formação específica, treinamento ou formação continuada, pois essa determinante lhe dará habilidades para conduzir sua equipe e o processo de transição de forma mais tranquila e coordenada considerando que possui conhecimentos básicos ou profundos sobre gestão escolar. A autora complementa ainda que “[...]suas ações passam pela definição dos objetivos organizacionais, engajamento e desenvolvimento profissional da equipe, expertise e orientação curricular com foco na aprendizagem dos alunos e no monitoramento de todas essas atividades(Silva, 2020, p.36).”

Esses resultados evidenciam a percepção compartilhada pelos Diretores (as) sobre a importância da formação específica para uma transição bem-sucedida e eficaz para o cargo de direção, destacando a necessidade de investimento em capacitação para garantir uma gestão educacional eficiente.

Figura 39 - Impactos da falta de capacitação

Você acredita que a falta de uma capacitação ou formação em Gestão Escolar ou Gestão Educacional influenciam no processo de adaptação do (a) Diretor (a) de Ensino ao cargo de direção (CD)?

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

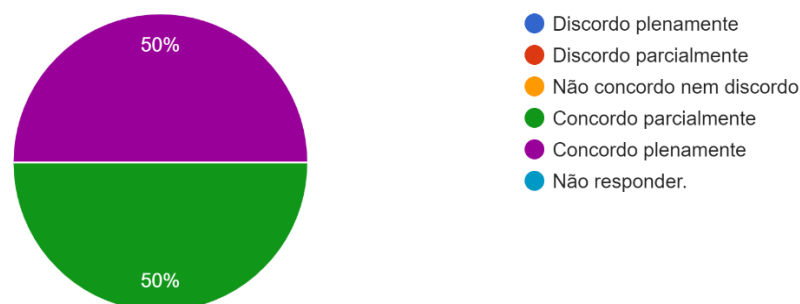
Diante dos desafios enfrentados na área de gestão escolar é oportuno que o processo de mapeamento de riscos das áreas administrativas e pedagógicas, que é um reflexo da implantação da Política de Governança e Gestão de Riscos em instituições públicas e privadas (Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1/2016 e Portaria MEC n. 234/2018). O IFRO está implementando estruturas para o gerenciamento de riscos, atribuindo competências e responsabilidades e estabelecendo procedimentos de controle em suas unidades e setores. Isso inclui um ciclo de planejamento claro, objetivos definidos, estrutura de governança estabelecida, processo de gerenciamento de riscos e controles internos (Resolução nº 85/REIT - CONSUP/IFRO, 2018).

Em função dos dados estudados (Figura 40), 50% dos participantes concordam plenamente que um mapa de risco com as atividades críticas desenvolvidas pelo(a) Diretor(a) de Ensino auxiliaria no processo de mudança do cargo. Além disso, outros 50% concordam parcialmente. A percepção compartilhada pelos participantes da pesquisa sobre a utilidade de um mapa de risco para mitigar os impactos negativos de um processo de transição, ressaltando a importância de estratégias preventivas e de planejamento para garantir a continuidade e eficácia das atividades da Diretoria de Ensino.

Figura 40 - Mapa de risco como ferramenta de suporte

Você acredita que um mapa de risco com as atividades críticas desenvolvidas pelo (a) Diretor (a) de Ensino, auxiliariam no processo de mudança abrupta do cargo?

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Paralelamente, a elaboração de um mapa de riscos das atividades críticas desenvolvidas pelo (a) Diretor (a) de Ensino é essencial identificar e mitigar possíveis ameaças que possam impactar negativamente as operações das unidades de ensino do IFRO. Tais ameaças podem variar desde questões financeiras até problemas de infraestrutura. Os impactos dessas práticas são evidentes em todas as áreas da instituição: na administração,

garantindo uma alocação eficiente de recursos; no aspecto pedagógico, promovendo um ambiente propício para a formação integral dos estudantes (Ciavatta, 2005).

A capacitação em gestão escolar desempenha um papel fundamental na promoção da eficiência e eficácia das atividades administrativas, pedagógicas e finalísticas do IFRO. Conforme Lück (2000) pontua, a administração educacional busca facilitar a estruturação, a união e conexão das circunstâncias físicas e humanas essenciais para os procedimentos de ensino na escola, visando ao progresso do aprendizado dos estudantes. Nesse sentido, ao implementar programas de capacitação, a instituição busca desenvolver habilidades e competências dos gestores educacionais, permitindo uma gestão mais eficiente e alinhada com os objetivos institucionais.

Com base no conjunto de informações analisadas (Figura 41), constatou-se que 50% dos participantes concordam plenamente que a falta de capacitação em gestão escolar/educacional influencia significativamente no desempenho do(a) Diretor(a) de Ensino em relação ao fluxo administrativo, pedagógico e finalístico da instituição. Além disso, outros 50% concordam parcialmente. Em suma, 100% dos participantes acreditam que de alguma forma a falta desta capacitação afeta o desenvolvimento de suas ações ou atividades.

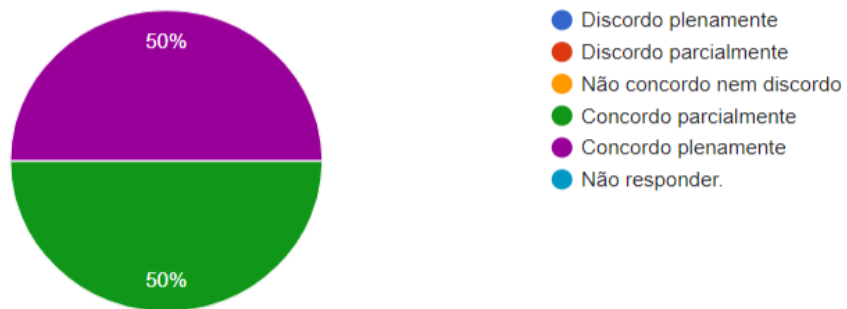
Ações como capacitação de equipe, construção do Projeto Pedagógico dos Cursos e outras iniciativas focadas na melhoria do ensino e aprendizagem dos estudantes têm um impacto significativo no desempenho acadêmico.

Segundo Lück (2000), ao falarmos de formação de gestores escolares devemos fazer uma relação com a gestão escolar. Destaca a urgência de uma redefinição na concepção de escola e gestão, priorizando a adoção de práticas mais interativas, participativas e democráticas. Esta abordagem reconhece a importância de uma gestão escolar que promova a colaboração e a inclusão, alinhada com as necessidades contemporâneas da educação.

Figura 41 - Capacitação em gestão escolar/educacional

Na sua opinião a falta de uma capacitação em gestão escolar/educacional influenciam no desempenho do (a) Diretor (a) de Ensino em relação ao fluxo administrativo, pedagógico e finalístico da instituição?

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Considerando os resultados da análise (quadro 13), os itens julgados como críticos para os quais o (a) Diretor (a) de Ensino poderia receber treinamento visando a melhoria da execução das atividades incluem o acompanhamento da execução orçamentária (rubrica ensino), citado por 7 participantes, e a disponibilidade orçamentária anual da diretoria de ensino, mencionada por 6 participantes. Além disso, a compra de materiais e a gestão do pagamento de auxílios estudantis também foram identificadas como áreas importantes, com 4 e 5 participantes, respectivamente. Destacando a necessidade de capacitação específica nessas áreas para garantir uma gestão mais fluida. Cabe ressaltar que exceto o item: Compra de materiais. (reposição de materiais de consumo, compra ou aquisição de novos equipamentos e serviços), os demais não farão parte do mapa de risco em razão de serem etapas parte de atividades ou processos que estão identificados no Mapa de Risco.

Quadro 13 - Processos críticos - Diretores (as) de ensino

Quais dos itens abaixo você julga como críticos e quais o diretor (a) de ensino poderia receber um treinamento para melhoria da execução das atividades sob sua responsabilidade? (Você pode escolher mais de uma alternativa)	
Acompanhamento da execução orçamentária (rubrica ensino)	87,5% (7)
Compra de materiais. (reposição de materiais de consumo, compra ou aquisição de novos equipamentos e serviços).	50% (4)

Pagamento de auxílios estudantis	62,5%(5)
Disponibilidade orçamentária anual da Diretoria de Ensino	75% (6)
Não responder	12,5% (1)

Fonte: Dados dos autores (2024)

#### 5.1.4. Gestão escolar e desempenho acadêmico dos estudantes.

Com referência aos dados estudados (Figura 42), 87,5% dos participantes concordam plenamente que ações como capacitação de equipe, construção do Projeto Pedagógico dos Cursos, e ações voltadas para a melhoria do ensino e aprendizagem dos estudantes, quando conduzidas pelo(a) Diretor(a) de Ensino, têm um impacto significativo no desempenho acadêmico dos estudantes. Além disso, 12,5% concordam parcialmente com essa afirmação.

Já os dados obtidos (Figura 43) retratam que 87,5% dos participantes concordam plenamente que o acompanhamento frequente da equipe pedagógica junto aos docentes, acerca das práticas de ensino em sala de aula, tem um impacto positivo no desempenho acadêmico dos alunos. Além disso, 12,5% concordam parcialmente com essa afirmação.

De acordo com o autor, a gestão escolar, sob a liderança do diretor, engloba as responsabilidades relacionadas à asseguarção do adequado funcionamento da instituição, especialmente em termos de sua rotina operacional, garantindo que os recursos disponíveis sejam empregados para atender às demandas educacionais dos alunos (Soares, 2007, p.153).

Conforme destacado por Silva em sua pesquisa há uma conexão profunda entre a gestão pedagógica do diretor e o desempenho dos alunos. Essa gestão eficaz se baseia em seis pilares: a) Capacitação da equipe: O diretor investe na formação contínua dos professores, garantindo que estejam atualizados e preparados para os desafios da sala de aula; b) Plano pedagógico sólido: Um plano pedagógico bem estruturado, elaborado com a participação da comunidade escolar, norteia as atividades e garante a qualidade do ensino; c) Atribuição estratégica de turmas: O diretor utiliza critérios rigorosos para distribuir os alunos entre os professores, otimizando o processo de ensino e aprendizagem; d) Foco na aprendizagem: Ações direcionadas para o aprimoramento do ensino e da aprendizagem dos alunos são priorizadas, impulsionando o sucesso escolar; e) Dados como bússola: O diretor acompanha de perto os resultados educacionais da escola e da região, utilizando dados como bússola para



tomar decisões estratégicas; f) Compartilhamento de boas práticas: A troca de informações e experiências com outros diretores enriquece a gestão e impulsiona a busca por soluções inovadoras (Silva, 2020, p.137).

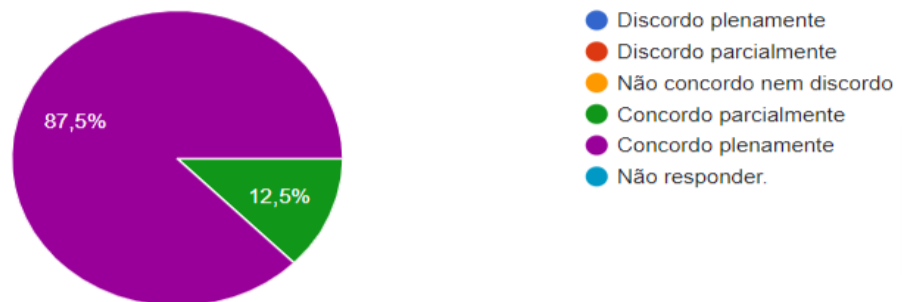
Entre os principais achados dessa análise podemos apresentar a relação existente entre a gestão pedagógica do(a) diretor(a) e o desempenho dos estudantes. Essa gestão é caracterizada por atributos como a realização de atividades de capacitação da equipe, construção do plano pedagógico da escola, envolvimento na atribuição de turmas aos professores, ações focadas na melhoria do ensino e aprendizagem dos estudantes, conhecimentos sobre os resultados educacionais da sua escola e região e a troca de informações com outros(as) diretores(as) Silva (2020, p.137).

Ao implementar esses pilares, o diretor se torna um líder inspirador, capaz de conduzir a escola rumo à excelência educacional, garantindo que cada aluno alcance seu pleno potencial.

Figura 42 - Estratégias com foco na equipe

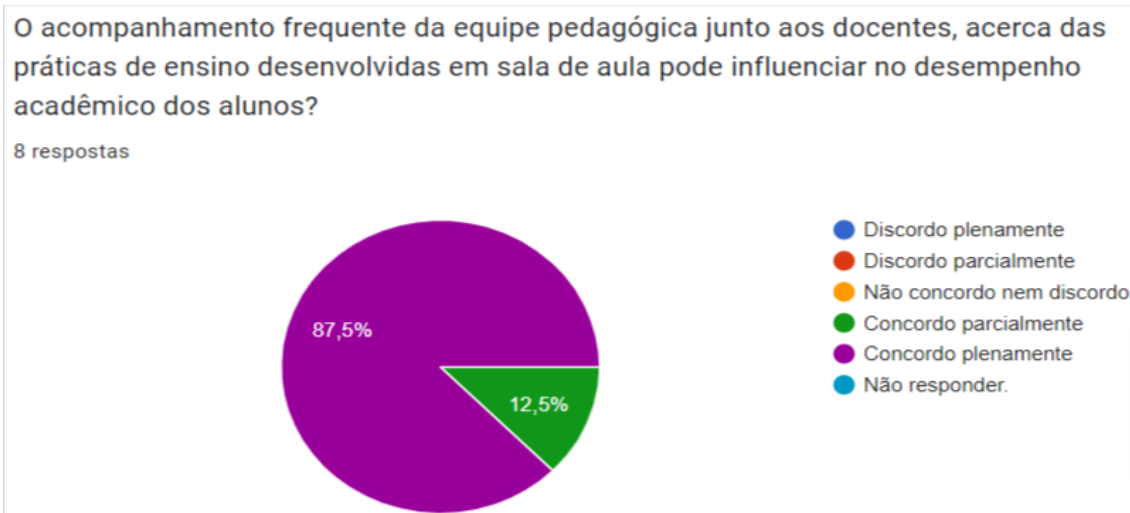
Considerando o enunciado acima, podemos afirmar que ações como: capacitação de equipe, construção do Projeto Pedagógico dos Cursos ou conhecimento dos mesmos, ações focadas na melhoria do ensino e aprendizagem dos estudantes, quando presentes nas ações do (a) Diretor (a) de Ensino, podem influenciar no desempenho acadêmico do estudante?

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Figura 43 - Ações pedagógicas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Neste item foram analisados os resultados das atividades elencadas no questionário de pesquisa aplicado junto aos participantes que impactam nas atividades finalísticas do respectivo *campus* do IFRO. Dentre estes, o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) e o Curso de Nivelamento foram identificados como os mais críticos, com 7 e 6 participantes respectivamente (quadro 14), considerando sua relevância para o atendimento direto aos discentes. No entanto, todos os itens tiveram notável representatividade como atividades críticas e foram analisados e incluídos no produto educacional “Mapa de Risco”. Demonstrando a necessidade da elaboração de ferramentas que deem suporte ao processo de troca ou substituição do (a) Diretor (a) de Ensino bem como forneça base para a elaboração de estratégias de mitigação destes riscos.

Quadro 14 - Processos críticos - Relacionados aos Discentes

Quais dos processos abaixo referente às políticas de atendimento direto aos discentes você julga como críticos? (Você pode escolher mais de uma alternativa)	
Edital de monitoria	(6) 75%
Edital de projetos de ensino	(4) 50%
Auxílio estudantil para participação em eventos científicos	(4) 50%
Programa Nacional de	(7) 87,5%

Assistência Estudantil (PNAES)	
Programa de Concessão de Auxílio à Permanência – PROAP	(6)75%
Programa de Auxílio Moradia – PROMORE	(5)62,5%
Curso de Nivelamento	(6)75%

Fonte: Dados dos autores (2024)

Em relação às atividades que refletem no desempenho dos docentes das unidades de ensino (quadro 15 e 16), a Capacitação Docente na área técnica foi identificada como a mais crítica, com 5 participantes destacando sua importância. Isso sugere que a capacitação específica dos professores em áreas técnicas é considerada fundamental para o atendimento direto às necessidades pedagógicas e de formação dos docentes e que a ausência ou capacitação inadequada pode impactar no processo de aprendizado dos estudantes. Embora outras áreas, como a contratação de professores substitutos e o acompanhamento pedagógico, também tenham sido mencionadas, a ênfase na capacitação técnica reflete a importância de garantir que os professores estejam bem preparados para transmitir conhecimentos especializados aos alunos. Dentre as atividades listadas as seguintes foram incluídas no Mapa de Risco: Edital de projetos de ensino, Contratação de professores substitutos, Capacitação docente - área comum, Capacitação docente - área técnica e Acompanhamento pedagógico.

Quadro 15 - Processos críticos - Relacionados aos Docentes

Quais dos processos abaixo referente às políticas de atendimento direto aos docentes você julga como críticos? (Você pode escolher mais de uma alternativa)	
Edital de projetos de ensino	25% (2)
Contratação de professores substitutos	37,5% (3)
Capacitação docente, área comum	25% (2)
Capacitação docente, área	62,5% (5)

técnica	
Conhecer as demandas	12,5% (1)
Acompanhamento pedagógico	12,5% (1)

Fonte: Dados dos autores (2024)

#### Quadro 16 - Manifestação Diretor (a) de Ensino - Processos Críticos

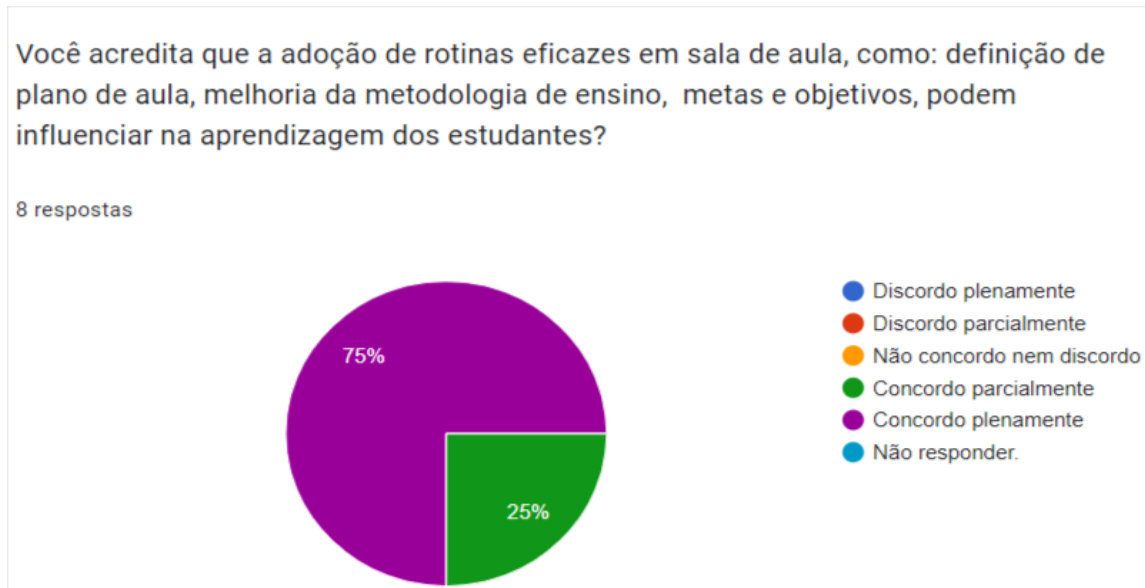
Caso haja algum processo que você julgue como crítico tanto de atendimento discente como docente. Descreva-o de forma simples e objetiva.
“Edital de vagas remanescentes para licenciaturas.”

Fonte: Dados dos autores (2024)

A maioria expressiva dos participantes (Figura 44), correspondendo a 75%, concorda plenamente que a adoção de rotinas eficazes em sala de aula, tais como a definição de plano de aula, a melhoria da metodologia de ensino e o estabelecimento de metas e objetivos, pode impactar positivamente na aprendizagem dos estudantes. A minoria restante, representando 25%, concorda parcialmente, o que sugere uma visão ainda favorável, mas com possíveis ressalvas ou nuances sobre a eficácia dessas práticas.

Segundo Machado (2020, p.110) “O reconhecimento de que a escola faz diferença e de que essa diferença está associada ao desempenho da equipe escolar, é outro ponto da discussão que reforça a importância do papel dos profissionais da escola como protagonistas desse processo de mudança”. Esses achados evidenciam a importância do desenvolvimento profissional contínuo dos diretores escolares, docentes e técnicos administrativos em educação (TAE), não apenas como um direito de acesso ao aprimoramento, mas também como parte essencial de uma estratégia voltada para a melhoria da eficácia da escola. É fundamental promover práticas de gestão pedagógica eficientes e, conseqüentemente, elevar o desempenho acadêmico dos estudantes.

Figura 44 - Rotinas eficazes em sala de aula

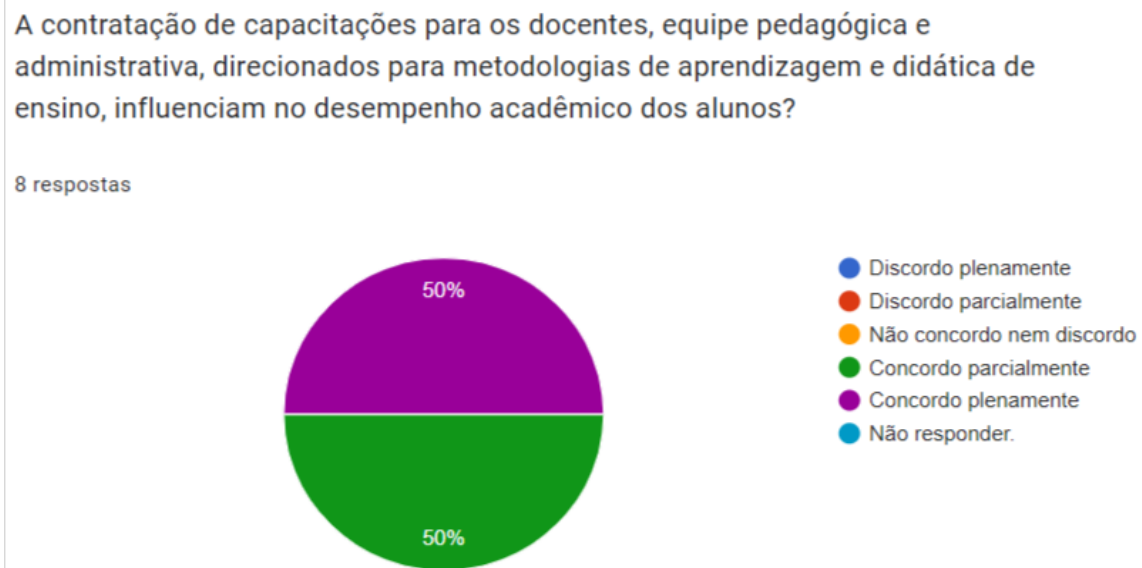


Fonte: Dados dos autores (2024)

Dando continuidade a análise dos dados referente à capacitação (figura 45), foram identificados nos resultados que metade dos participantes concordam plenamente, enquanto a outra metade concordam parcialmente que a contratação de capacitações para os docentes, equipe pedagógica e administrativa, direcionadas para metodologias de aprendizagem e didática de ensino, tem influência no desempenho acadêmico dos alunos.

A (Figura 46) apresenta a relevância da atividade capacitação - área técnicas, onde 37,5% concordam plenamente, enquanto 62,5% concordam parcialmente que a ausência ou de contratação de capacitações para os docentes, focadas em disciplinas técnicas, afeta o desempenho acadêmico dos alunos. Essa divisão de opiniões sugere uma percepção mista sobre o impacto direto dessas capacitações no desempenho dos estudantes, destacando a complexidade da relação entre formação docente e resultados acadêmicos.

Figura 45 - Capacitação docentes e TAE's

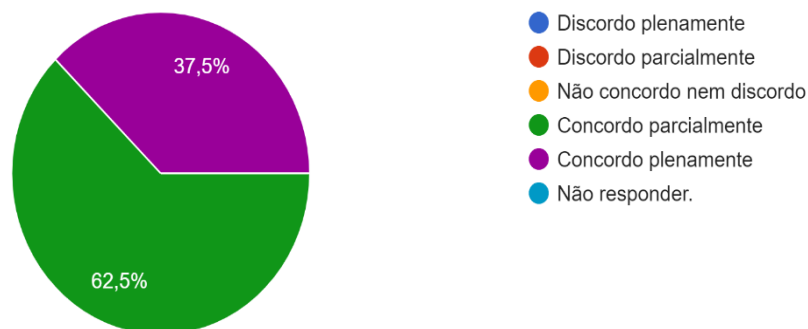


Fonte: Dados dos autores (2024)

Figura 46 - Capacitação para disciplinas técnicas.

A contratação de capacitações para os docentes, direcionadas para disciplinas técnicas, influenciam no desempenho acadêmico dos alunos?

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Em relação aos cursos de nivelamento (Figura 47), o resultado da pesquisa aponta que a maioria dos participantes (75%) concordam plenamente, enquanto 12,5% concordam parcialmente que a implementação de cursos de nivelamento em disciplinas como português e matemática, tanto no momento de ingresso dos novos alunos quanto conforme a necessidade identificada ao longo do curso, pode ter um impacto significativo no desempenho acadêmico dos estudantes.

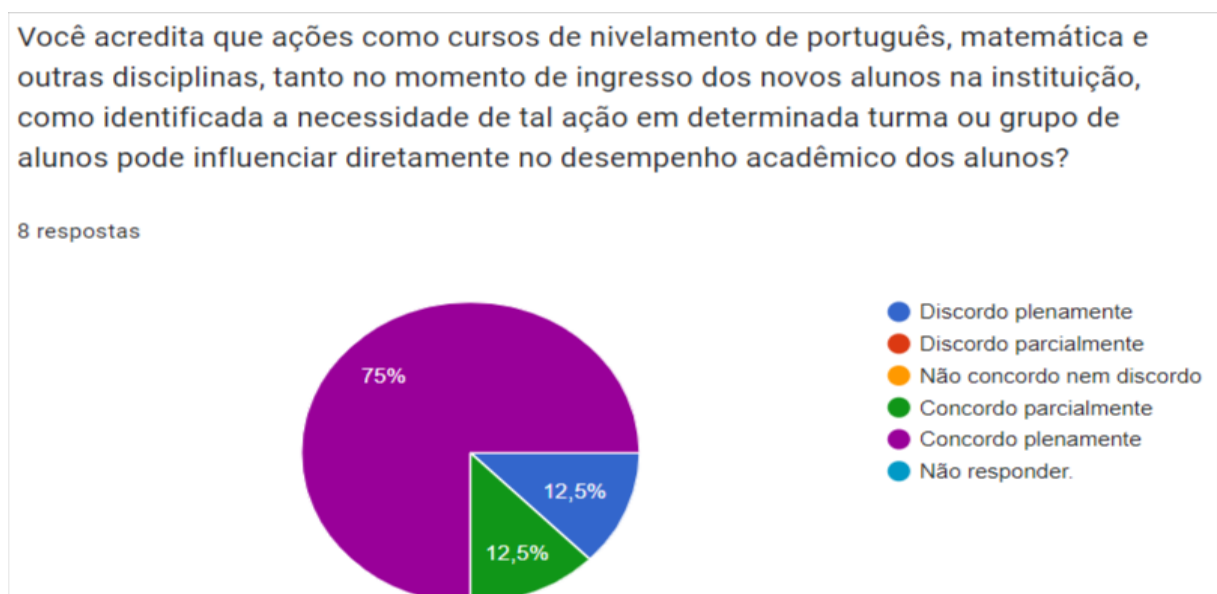
Segundo Costa (2015, p.24 e p32):

Os Cursos de Nivelamento visam esclarecer e relembrar os conhecimentos necessários para uma boa fundamentação e melhor aproveitamento das disciplinas[...] têm como objetivo minimizar deficiências de conhecimento e melhorar o aproveitamento acadêmico dos estudantes ingressantes. Reforça ainda que “é de grande importância que o professor leve em consideração os conhecimentos que os estudantes trazem consigo para a sala de aula. Com esse pensamento, o professor deve focar nos conhecimentos prévios dos estudantes tendo como objetivo o desenvolvimento cognitivo dos mesmos.

O ingresso em um dos cursos técnicos integrados ao ensino médio, técnicos subsequentes, graduações ou licenciaturas ofertados pelo IFRO representa um marco significativo na vida dos estudantes, abrindo portas para novas oportunidades e desafios. No entanto, a transição para uma dessas modalidades de ensino pode ser complexa para alguns alunos, devido à diferença entre a grade curricular do ensino fundamental, médio e as exigências do ensino superior. Nesse contexto, os Cursos de Nivelamento se configuram como ferramentas valiosas para facilitar a adaptação dos estudantes e promover o sucesso acadêmico.

Essa alta concordância dos (as) Diretores (as) de Ensino destacam a importância atribuída à preparação dos alunos, evidenciando o reconhecimento de que uma base sólida nessas disciplinas pode facilitar a sua ambientação aos novos desafios em seu processo de aprendizado.

Figura 47 - Curso de nivelamento



Fonte: Dados dos autores (2024)

A análise dos dados (Figura 48) revela que metade dos participantes (50%) concordam plenamente, enquanto 37,5% concordam parcialmente que a implementação de programas de monitoria pode influenciar positivamente no desempenho acadêmico dos alunos. Por outro lado, 12,5% discordam parcialmente desta afirmação. Essa distribuição indica uma percepção majoritariamente favorável à eficácia dos programas de monitoria na melhoria do desempenho dos estudantes, sugerindo que essas iniciativas são vistas como estratégias valiosas para oferecer suporte educacional adicional.

Segundo Falcão (2021, p.27), nessa abordagem, percebe-se “o Programa de Auxílio Monitoria como uma possibilidade de ampliar a formação humana integral de jovens e adultos(as), vinculados ao Trabalho e à Educação indissociável do trabalho como princípio educativo, contrapondo-se a um projeto de educação restrito às necessidades do capital”.

Para Ramos (2008, p.4) “o trabalho é ação humana de interação com a realidade para a satisfação de necessidades e produção de liberdade. O trabalho é produção, criação, realização humana”.

Podemos destacar que diante das chances oferecidas pelas monitorias, reconhecemos a necessidade de promovê-las entre os educandos, visando unir a educação geral e específica, assegurando aos estudantes o acesso a um ensino de excelência que promova o desenvolvimento completo do ser humano.

Figura 48 - Programas de monitoria

Considerando que os programas de monitoria tem a finalidade de promover o acompanhamento e instrução suplementar de estudantes no exercício das atividades de rotina, de reforço escolar, de recuperação de estudos e outras formas de apoio colaborativo. Você acredita que a realização de programas de monitoria, tanto no momento de ingresso dos novos alunos na instituição, como identificada a necessidade de tal ação, podem influenciar diretamente no desempenho acadêmico dos alunos?

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

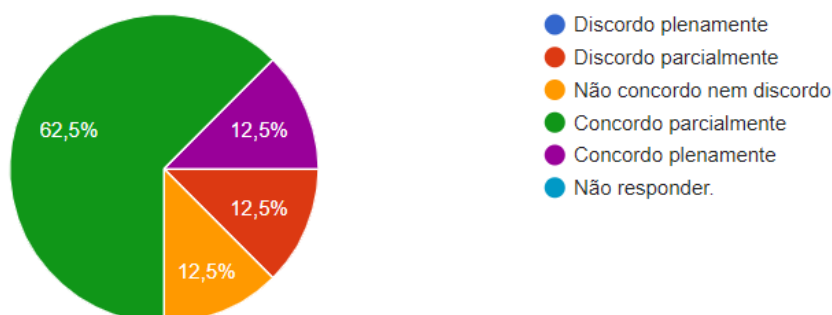


Acerca do resultado da autoavaliação institucional como ferramenta de suporte para melhoria das metodologias de ensino e aprendizagem, os dados da pesquisa (Figura 49), indicam que 62,5% dos participantes concordam parcialmente com esta afirmação, enquanto 12,5% concordam plenamente. Além disso, 12,5% não expressam uma opinião clara, e 12,5% discordam parcialmente desta afirmação. Isso sugere uma divisão de opiniões, com uma parcela significativa reconhecendo a relevância da autoavaliação institucional, embora haja uma minoria que não compartilha dessa percepção.

Figura 49 - Resultado da autoavaliação institucional do IFRO

O resultado da autoavaliação institucional do IFRO tem fundamental importância na melhoria das metodologias de ensino e aprendizagem, e conseqüente melhoria dos indicadores de ensino da instituição?

8 respostas



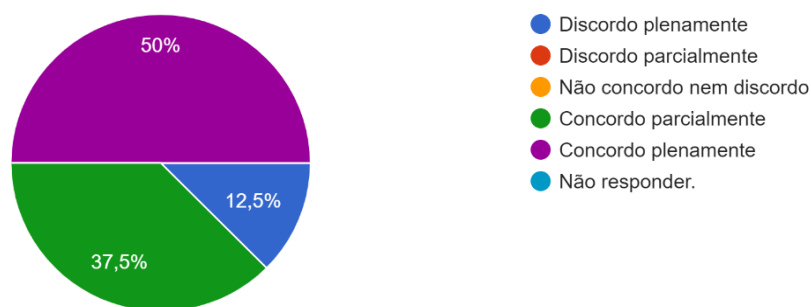
Fonte: Dados dos autores (2024)

A partir dos dados coletados (Figura 50), indicam que 50% dos participantes concordam plenamente que a definição de metas educacionais pelo (a) diretor (a) de ensino influencia nas ações docentes e resultados acadêmicos dos alunos. Ademais, 37,5% concordam parcialmente com essa afirmação, enquanto 12,5% discordam plenamente. Estes números evidenciam a importância da definição de metas educacionais estabelecidas pelo diretor (a) na condução das práticas pedagógicas que refletem positivamente no desempenho acadêmico dos estudantes.

Figura 50 - Metas educacionais - Diretoria de Ensino

Você acredita que a definição de metas educacionais pelo diretor de ensino, influencia nas ações docentes e resultados acadêmico dos alunos?

8 respostas



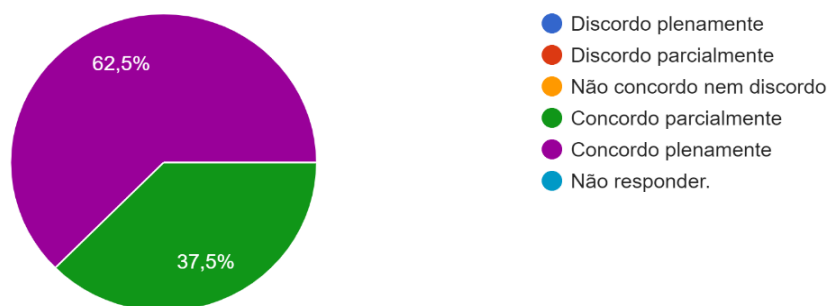
Fonte: Dados dos autores (2024)

Os dados auferidos (figura 51) demonstram que a maioria dos participantes 62,5% concordam plenamente que as atividades de iniciação científica por meio de projetos de pesquisa contribuem para a melhoria do desempenho acadêmico dos alunos. Além disso, 37,5% concordam parcialmente com essa afirmação. Este resultado reforça a importância de um dos pilares (ensino, pesquisa e extensão) da educação profissional e tecnológica: a pesquisa.

Figura 51 - Atividades de iniciação científica

Atividades de iniciação científica por meio de projetos de pesquisa auxiliam na melhoria do desempenho acadêmico dos alunos?

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

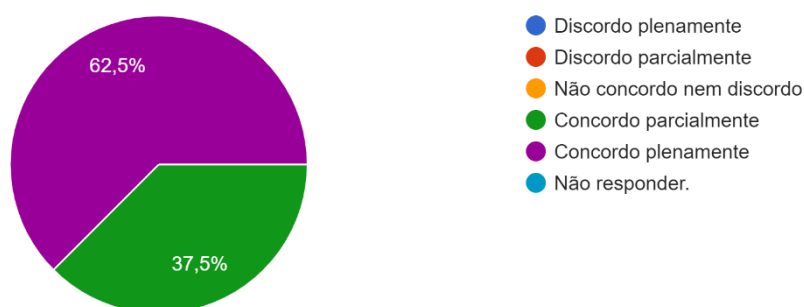
Os resultados auferidos (figura 52) indicam que 62,5% dos participantes concordam plenamente que a participação de alunos em projetos de extensão, seja como colaboradores ou público-alvo, contribui para a melhoria do desempenho acadêmico. Além disso, 37,5%

concordam parcialmente com essa afirmação. Tais resultados reforçam o impacto positivo da participação dos estudantes em projetos de extensão.

Figura 52 - Participação de alunos - Projetos de extensão

A participação de alunos em projetos de extensão tanto como colaboradores ou público alvo, auxiliam na melhoria do desempenho acadêmico dos alunos?

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

Os resultados da análise realizada estão em conformidade com os achados da literatura (Lück, 2000, 2009, 2011; Machado, 2008; Oliveira e Carvalho, 2018; Souza, 2007; Teberosky, 2014). Eles ressaltam a complexidade e a importância da gestão educacional, além da necessidade de um processo de transição bem definido para a troca de gestores, especificamente o(a) Diretor(a) de Ensino. Os participantes identificaram processos críticos que exigem ação imediata na execução ou acompanhamento das demandas, utilizados para elaborar o mapa de risco da Diretoria de Ensino. Considerando que essas atividades afetam o aprendizado e a qualidade do ensino, várias áreas de melhoria e intervenção são sugeridas para promover o sucesso educacional e o desenvolvimento profissional dos envolvidos, servindo como base para estudos futuros.

## 6. PRODUTO EDUCACIONAL

O livro digital intitulado “Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretores (as) de Ensino do IFRO” foi dividido em duas partes, detalhadas a seguir.

1) Parte teórica: contém a apresentação do material, os conceitos sobre Gestão de Risco, Contribuição da Gestão de Risco para a EPT, Gestão de Riscos eficaz nas atividades críticas relacionadas à Troca de Diretores(as) de Ensino do IFRO.

2) Parte prática (Identificação e Avaliação das Atividades Críticas): a partir da geração de dados, análise dos resultados e discussão foi possível a identificação das atividades críticas

pelos participantes da pesquisa, avaliação e classificação dessas atividades levando em consideração o nível de criticidade. Tendo como principal objetivo contribuir para a redução dos impactos causados nas atividades de ensino durante o processo de troca repentina dos (as) Diretores (as) de Ensino sem um processo de transição, e melhor adaptação do (a) servidor (a) nomeado (a) ao cargo de direção.

## 6.1. Informações gerais

### 6.1.1. Origem do produto

Trabalho de dissertação "Troca de Diretores(as) de Ensino no IFRO: um olhar sobre os desdobramentos educacionais e impactos gerados nas atividades de ensino".

### 6.1.2. O que é o produto?

Trata-se de um Mapa de Risco desenvolvido levando em consideração as principais ações e atividades críticas desempenhadas pelo (a) Diretor (a) de Ensino durante seu processo de transição e/ou ocupação do cargo de Direção (CD). O Mapa de Risco foi elaborado com base em documentos institucionais do IFRO (Regimento Geral e Regimento Interno dos *campi*) e na percepção dos (as) Diretores (as) de Ensino e servidores (as) lotados (as) nos Departamentos de Apoio ao Ensino e Diretoria de Ensino dos *campi*, obtida por meio de questionário eletrônico google forms. Tal material buscará auxiliar a execução e acompanhamento das atividades críticas que o novo gestor (Diretor(a) de Ensino) terá que tomar conhecimento em curto espaço de tempo com a perspectiva de causar o menor impacto possível às atividades de ensino.

### 6.1.3. Áreas de conhecimento

Ensino. Educação Profissional e Tecnológica.

### 6.1.4. Objetivo

Contribuir para a redução dos impactos causados nas atividades de ensino durante o processo de troca repentina dos (as) Diretores (as) de Ensino sem um processo de transição, e melhor adaptação do (a) servidor (a) nomeado (a) ao cargo de direção.

### 6.1.5. Público-alvo

Diretores (as) de Ensino do IFRO.

### 6.1.6. Finalidade

Colaborar com a redução dos impactos causados nas atividades de ensino durante o processo de troca não planejada dos (as) Diretores (as) de Ensino sem um processo de transição.

#### 6.1.7. Palavras-chave

Gestão de risco; Ensino Profissional e Tecnológico; Diretor de Ensino; Transição de Cargos.

#### 6.1.8. Divulgação

Em formato digital.

A seguir, a capa(figura 53) e sumário (figura 54) do produto educacional desenvolvido:

Figura 53 – Capa do livro Digital – Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO



Fonte: Dados dos autos (2024)

Figura 54 – Sumário do livro Digital – Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO

<h1>Sumário</h1>	
<b>1</b>	Introdução .....10
<b>2</b>	Contribuição da Gestão de Risco para a EPT.....12
<b>3</b>	Gestão de Riscos eficaz nas atividades críticas relacionadas à Troca de Diretores(as) de Ensino.....15
<b>4</b>	Abordagens sobre Mapa de Risco.....21
<b>5</b>	Atividades ou processos críticos identificados durante a pesquisa ..... 23
	5.1. Matriz de Risco (Mapa de Risco) das Atividades Críticas desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino..... 28
	5.2. Mas como identificar a atividade crítica na matriz de risco (figura 7)? ..... 28
	Contribuições Finais.....31
	REFERÊNCIAS .....32

Fonte: Dados dos autos (2024)

## 6.2. Avaliação do produto

Esta pesquisa resultou na criação de um produto educacional intitulado "Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO". O livro digital tem como objetivo fornecer uma ferramenta de gestão que auxilia na identificação e mitigação de riscos associados às atividades críticas, contribuindo para a eficiência e continuidade do processo educacional, especialmente durante períodos de transição de liderança. Assim sendo o e-book foi avaliado pelos(as) Diretores(as) de Ensino dos *campi* do IFRO. Sendo 9(nove) *campus* e 1(um) *Campus* avançado, os quais juntamente com o arquivo receberam um link para acesso ao formulário de avaliação pelo google formulários contendo 15(quinze) perguntas, a maioria das questões foi estruturada em escalas intervalares de Likert, composta por cinco alternativas variando de “concordo totalmente” até “discordo totalmente”, algumas discursivas e outras de “sim ou não”. Cabe ressaltar que tanto os(as) Diretores(as) que estão atualmente no cargo de direção, como quem por algum motivo não está mais fazendo parte da equipe gestora do seu respectivo *campi*, no entanto, participou da fase de aplicação do questionário da pesquisa, recebeu o e-book e o link para participação da avaliação.

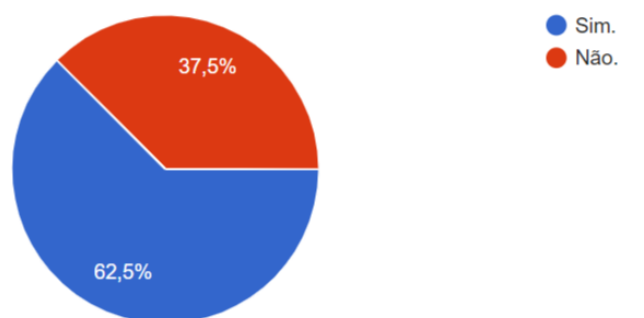
Na fase de avaliação do e-book, dos(as) oito Diretores(as) de Ensino que participaram, cinco ainda ocupavam o cargo no Instituto Federal de Rondônia (IFRO), enquanto três não faziam mais parte da gestão (exonerados do cargo). Esta distribuição reflete a diversidade de

perspectivas e experiências consideradas na avaliação do produto educacional, garantindo uma análise abrangente e relevante do material produzido, conforme (figura 55).

Figura 55 – Ocupação do cargo de DE

Atualmente o(a) senhor(a) ainda ocupa o cargo de Diretor(a) de Ensino?

8 respostas



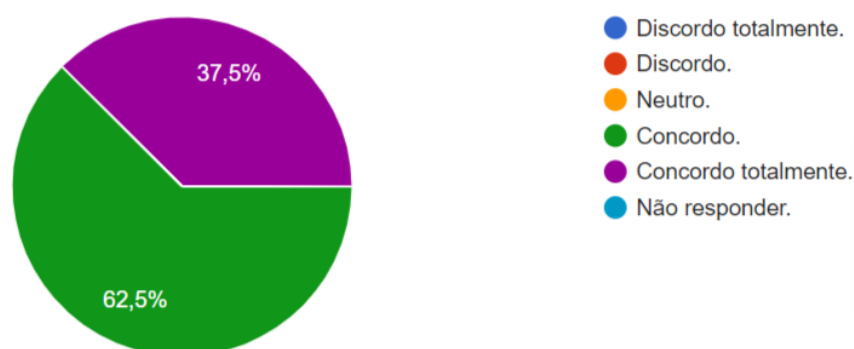
Fonte: Dados dos autores (2024)

O produto educacional mostrou-se fácil de usar e navegar, conforme a avaliação dos participantes (figura 56). Dentre os avaliadores, 35,7% concordam totalmente e 62,5% concordam com essa afirmação, indicando uma aceitação positiva e ampla usabilidade do e-book. Esses resultados destacam a eficiência da ferramenta em atender às necessidades dos usuários, facilitando a identificação e gestão de riscos nas atividades críticas.

Figura 56 – Análise da navegabilidade

O produto "Mapa de Risco" é fácil de usar e navegar?

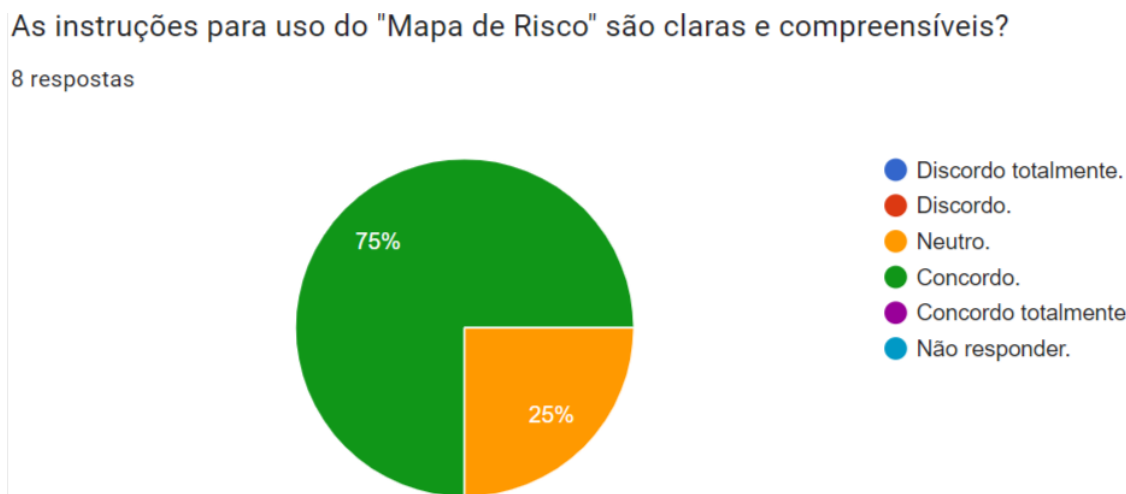
8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

A avaliação das instruções para uso do "Mapa de Risco" revelou que 75% dos participantes (figura 57) concordam que as orientações são claras e compreensíveis, enquanto 25% permaneceram neutros. Indicando uma aceitação positiva das instruções, destacando a eficácia do material em comunicar seu propósito e utilização.

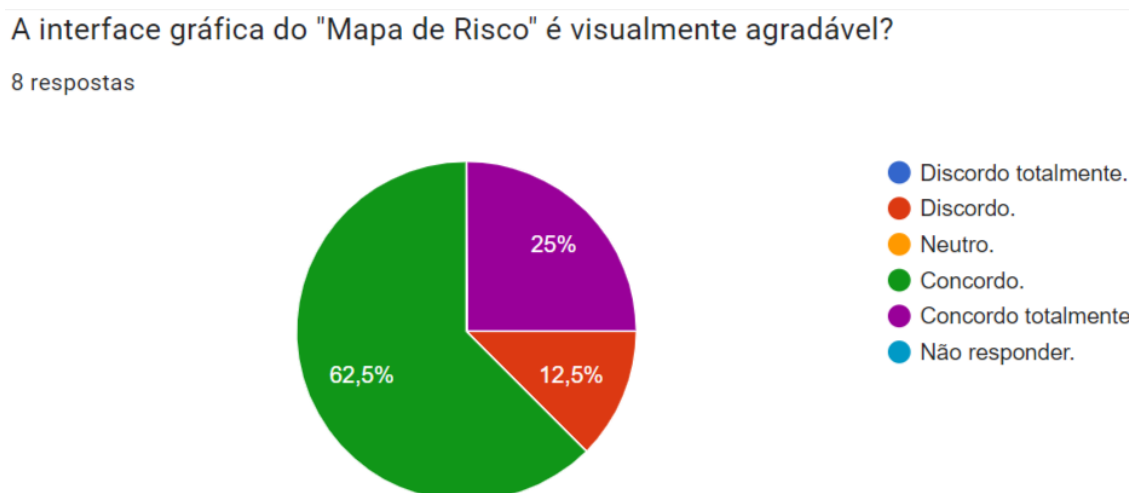
Figura 57 – Clareza das informações



Fonte: Dados dos autores (2024)

A interface gráfica do "Mapa de Risco" foi bem recebida pela maioria dos avaliadores (figura 58), com 25% concordando totalmente e 62,5% concordando que é visualmente agradável. Apenas 12,5% dos avaliadores discordaram dessa afirmação. Esses resultados indicam que a interface do e-book atende às expectativas visuais da maioria dos Diretores(as) de Ensino do IFRO, sugerindo uma aceitação positiva.

Figura 58 – Interface gráfica



Fonte: Dados dos autores (2024)

A avaliação das cores do mapa de risco revelou que metade dos respondentes (50%) discordam totalmente de que as cores causaram algum desconforto. Além disso, 25% dos participantes discordam e 25% concordam com essa afirmação. Esses resultados indicam que,

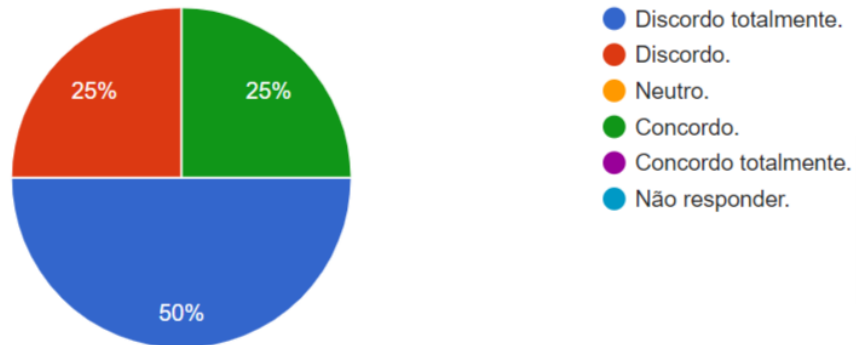


para a maioria dos Diretores(as) de Ensino, as cores utilizadas no mapa de risco foram apropriadas e não causaram desconforto significativo, conforme (figura 59).

Figura 59 – Avaliação das cores do material

As cores do mapa de risco lhe causaram algum desconforto?

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

O "Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO" demonstrou grande relevância para a área de atuação, com 62,5% dos avaliadores (figura 60) concordando totalmente e 37,5% concordando. Esses resultados indicam que o e-book é uma ferramenta valiosa para a gestão de riscos, contribuindo significativamente para a eficácia das atividades educacionais e a estabilidade durante as transições de liderança.

Figura 60 – Relevância do conteúdo

O conteúdo do "Mapa de Risco" é relevante para a sua área de atuação?

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

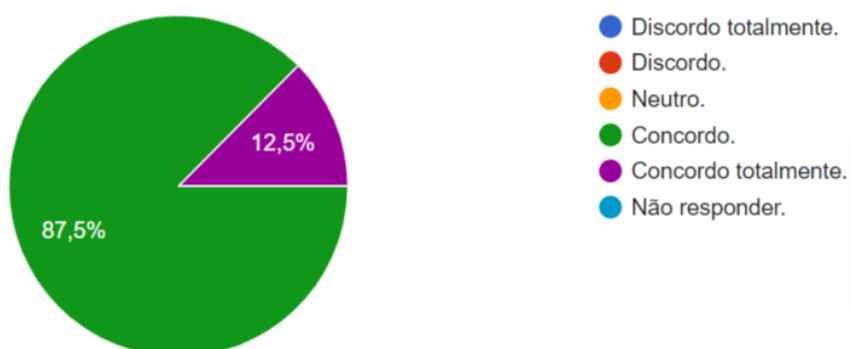
A avaliação do "Mapa de Risco" demonstrou que a quantidade de informação disponível é considerada adequada pela maioria dos participantes. Entre os avaliadores (figura

61), 12,5% concordam totalmente com a adequação das informações, enquanto 87,5% concordam. Esses resultados indicam uma aceitação quanto à suficiência e relevância dos dados apresentados.

Figura 61 – Análise da quantidade de informação

A quantidade de informação disponível no "Mapa de Risco" é adequada?

8 respostas



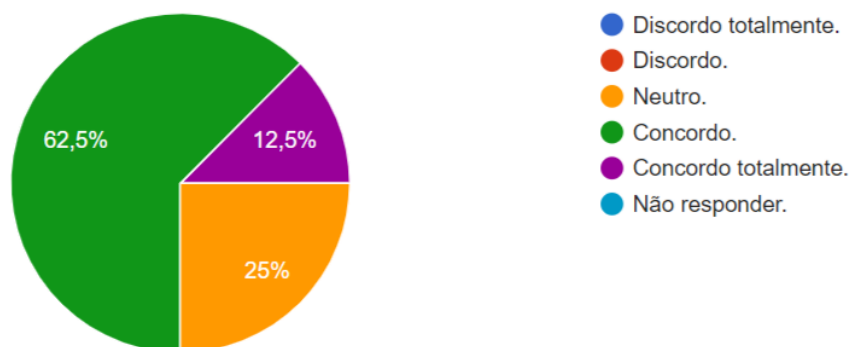
Fonte: Dados dos autores (2024)

Em relação à apresentação das informações de forma clara e objetiva, a pesquisa revelou que 12,5% dos participantes concordam totalmente com essa afirmação, 62,5% concordam e 25% mantiveram-se neutros. Indicando que a maioria dos(as) diretores(as) reconhece a eficácia do produto educacional em comunicar os riscos das atividades críticas de maneira acessível e compreensível (figura 62).

Figura 62 – Objetividade das informações

O "Mapa de Risco" apresenta as informações de forma clara e objetiva?

8 respostas



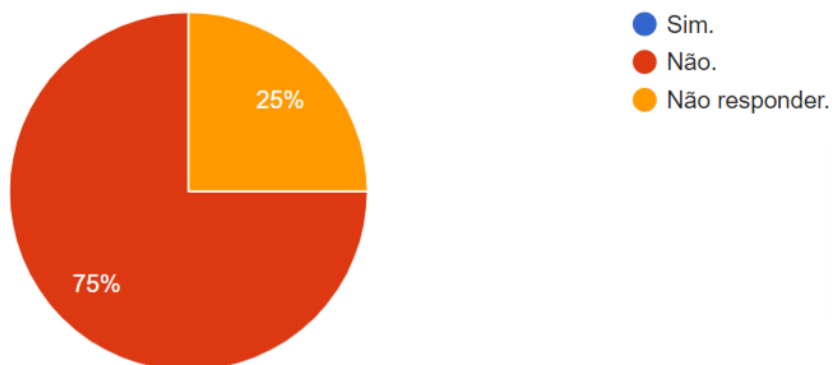
Fonte: Dados dos autores (2024)

De acordo com os resultados obtidos (figura 63) 75% dos(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO não encontraram dificuldades técnicas ao utilizar a ferramenta. Um quarto dos respondentes preferiu não comentar sobre suas experiências.

Figura 63 – Dificuldades técnicas na utilização do material

Você encontrou dificuldades técnicas ao utilizar o "Mapa de Risco"?

8 respostas



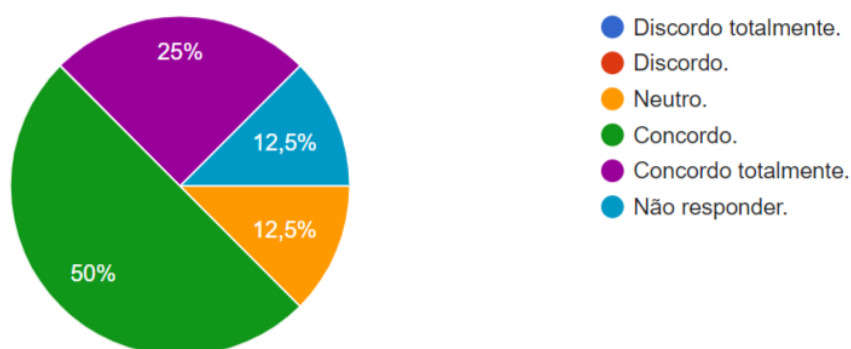
Fonte: Dados dos autores (2024)

A partir dos resultados obtidos (figura 64), conforme avaliado pelos(as) Diretores(as) de Ensino, 25% concordam totalmente com sua utilidade, enquanto 50% concordam de forma geral. Outros 12,5% mantiveram-se neutros, e 12,5% preferiram não responder. Esses resultados indicam uma aceitação da ferramenta como um recurso valioso para a gestão de identificação de atividades críticas e gestão de risco.

Figura 64 – Auxílio/suporte na sua área de atuação

O "Mapa de Risco" ajudou você a identificar riscos de maneira eficaz?

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

O (quadro 17) revelou contribuições significativas para o material produzido, destacando a relevância da ferramenta desenvolvida. As sugestões oferecidas demonstram um interesse em aprimorar o produto, fortalecendo sua utilidade e eficácia. Além disso, o quadro reforça a importância de continuar pesquisando e aprimorando a ferramenta, visando atender ainda mais às necessidades da gestão de atividades críticas no contexto educacional.

Quadro 17 – Sugestões de melhorias

Quais melhorias você sugere para o "Mapa de Risco"?
<p>“No quadro 3 - Atividades críticas identificadas, penso que a indisponibilidade orçamentária para lançamento de um edital, por exemplo, nem sempre está associada somente aos fatores externos, pois pode ser uma decisão da alta gestão do campus a alocação de recursos para cada ação. No mesmo quadro, penso que a alta rotatividade poderia ser considerada um evento de risco, associado ao brain drain - quando temos evasão de cérebros devido a carreiras mais atrativas em outros órgãos públicos. O evento "barreiras da educação inclusiva" poderia ser mencionada nas causas a ausência de política pública e orçamentária que garanta um trabalho sólido e perene para a educação inclusiva. Para o evento "capacitação insuficiente ou inadequada" a causa - ausência de programas robustos de formação continuada da rede poderia ser mencionada.”</p> <p>"O quadro de detalhamento está bem interessante e de fácil entendimento.”</p>
<p>“Adequar a fonte das informações apresentadas em alguns quadros e imagens, pois está muito pequena. Em outros momentos, há imagens que ocupam um espaço muito significativo que poderia ser reduzido. Talvez adaptar o formato do livro para retrato, proporcionará uma melhor diagramação. Repare também que no item 5.1 o termo "mapa de riscos" aparece duplicado no título.”</p>
<p>“Em relação a cor, pergunta anterior, o amarelo fica muito destacado.”</p>

Fonte: Dados dos autores (2024)

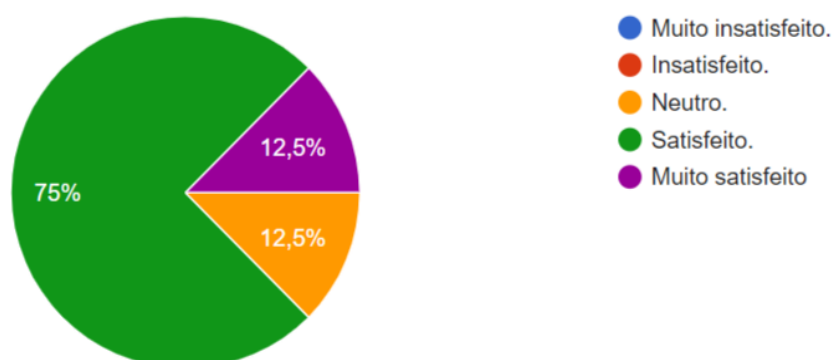
De acordo com o resultado o e-book "Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO" foi em geral bem avaliado pelos participantes da pesquisa (figura 65), com 87,5% expressando satisfação, dos quais 12,5% se mostraram muito satisfeitos e 75% satisfeitos. A abordagem proporcionada pelo mapa foi considerada eficaz na identificação e mitigação de riscos associados às atividades críticas dos

Diretores(as) de Ensino do IFRO. Embora uma pequena parcela (12,5%) tenha expressado neutralidade em sua avaliação, a maioria dos participantes reconheceu o valor e utilidade do "Mapa de Risco" como uma ferramenta de suporte a gestão educacional.

Figura 65 – Avaliação do mapa de risco

Como você avalia o "Mapa de Risco" de maneira geral?

8 respostas



Fonte: Dados dos autores (2024)

O (quadro 18) traz em seu escopo a manifestação de alguns participantes sobre a importância que o e-book trouxe e poderá proporcionar ao cargo de Diretor(a) de Ensino e gestão educacional, bem como sugestões interessantes de como ampliar o conhecimento da ferramenta pelas unidades do IFRO.

Quadro 18 – Comentários adicionais

Gostaria de deixar algum comentário adicional sobre o "Mapa de Risco"?
<p>“O produto está interessante e acho que define uma metodologia para um levantamento mais sistemático dos riscos.</p> <p>A parte mais interessante, em minha opinião, considerando a área de formação do mestrado, está quando é feita uma relação entre a formação integral e as várias dimensões da gestão do ensino - as dimensões que vão desde a implantação das políticas públicas educacionais, bem como a ausência delas, até o chão da sala de aula; das políticas de assistência estudantil e da educação inclusiva, até o acesso, permanência e êxito, são exemplos da complexidade de fatores associados a uma formação integral.</p> <p>Parabéns pelo trabalho. Uma excelente iniciativa e um ótimo direcionamento para uma gestão mais profissionalizada e menos baseada nos achismos.”</p>
“Apresentar aos DEs em uma oficina.”

“Uma questão importante a ser levantada é para que serve este produto educacional. Quem é o público-alvo? Quem irá consultar este material? Se ele é para auxiliar novos gestores, ele não deveria ser uma espécie de manual? A mim pareceu um resumo de sua dissertação. Por exemplo, não vejo necessidade das informações apresentadas nas "contribuições finais". A não ser que sejam apresentadas no início do produto como uma motivação para que o público-alvo acesse o produto. Neste caso, acredito que o título da seção deveria ser outro.”

“Muito bonito, parabéns! Como minimizar essas situações encontradas poderia ser uma atribuição para a gestão institucional.”

Fonte: Dados dos autores (2024)

### 6.3. Outras informações

O livro eletrônico ficará disponível na biblioteca do IFRO *campus* Porto Velho/Calama, na Plataforma EduCapes, e também será enviado para os participantes da pesquisa, Pró-Reitoria de Ensino, Diretores(as) de Ensino e Diretores(as) Gerais dos *campi*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No serviço público, é de conhecimento geral que todo e qualquer servidor cujas atribuições estejam atreladas a cargos de gestão estão sujeitos a mudanças, sejam elas por tempo de trabalho, mudança de gestão se forem cargos de confiança, doença e tantas outras possibilidades. Evidentemente, quando há mudanças neste sentido, quebra-se o ritmo do que vinha sendo desenvolvido ao longo do tempo. Cada pessoa, ao seu modo, segundo sua personalidade e vivência formativa, tem uma forma de trabalhar e ver o mundo à sua volta. Considerando essa realidade subjetiva de cada ser humano, fica perceptível que na dinâmica administrativa as coisas não são executadas de forma mecânica e sim de forma orgânica, que tem na diversidade de dons e talentos o seu diferencial principal.

Embora existam múltiplas formas de se executar determinada tarefa, cabe à instituição elaborar um regulamento ou orientação que defina e padronize as ações dos servidores por meio da gestão de riscos, que inclui o mapeamento de processos. Embora sejam muitas, as suas deliberações devem seguir um fluxo adequado para que o resultado seja o mais positivo possível.

Neste contexto, a pesquisa focou na problemática da substituição inesperada do(a) Diretor(a) de Ensino devido a eventualidades, como exoneração por troca da equipe gestora, exoneração a pedido, doença e outros, algo comum na administração pública. No entanto, isso

provoca estranhamento e desconforto, especialmente quando ocorre de forma repentina e desprogramada. Afinal, as instituições são compostas por seres humanos que necessitam de tempo para se adaptarem a novos cenários administrativos.

Em relação à análise dos impactos gerados nas atividades de ensino durante o processo de troca ou substituição dos(as) Diretores(as) de Ensino nos *campi* do IFRO, foi possível constatar que podem causar problemas de curto e médio prazo nas atividades de ensino devido à falta de um processo de transição bem definido. As principais dificuldades enfrentadas incluem: tempo de adaptação ao cargo, tempo de integração com a equipe, necessidade de tomar conhecimento sobre procedimentos e políticas institucionais, ausência de um processo de transição estruturado, a necessidade de desenvolver atribuições não definidas em regimento próprio, a falta de capacitação em Gestão Escolar ou Educacional e por fim a rotatividade frequente no cargo em decorrência de fatores adversos que não serão estudados nesta pesquisa.

Sendo o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia uma autarquia, cabe a ela a possibilidade de desenvolver estratégias que visem minimizar os impactos nos processos de mudança da equipe gestora. Porque uma gestão verdadeiramente eficaz se ocupa não somente de agilizar a deliberação dos processos, mas estuda também alternativas que primam pela qualidade e minimização dos riscos que podem afetar o desenvolvimento ou acompanhamento das ações já em desenvolvimento na instituição. Não basta somente celeridade processual é preciso qualidade nos processos deliberativo e conhecimento técnico e processual do que se deve fazer a partir do momento que se assume um cargo de direção.

Pela presente pesquisa, percebe-se que no IFRO não existe um regulamento ou regras de transição de gestores, essa falha administrativa não deveria acontecer pelos impactos diretos e indiretos que podem desencadear uma série de dificuldades administrativas e pedagógicas que geralmente estão ligadas a ponta da equação que é o ensino no caso em estudo. Veja, se o gestor não se ocupa de efetuar uma transição adequada, aquilo que é uma solução momentânea pode acarretar sérios problemas de ordem educacional e impactar no público-alvo que depende dessas ações, os estudantes.

Essa troca sem planejamento causa impactos diretos e indiretos no ensino, mas, na prática, como isso pode acontecer? Bem, de forma clara e objetiva, isso pode acontecer de diversas maneiras, como, por exemplo, atrasos em processos que deveriam estar em curso há certo tempo. Sabe-se que até determinado servidor fazer uso de suas atribuições, demora-se

certo tempo tanto para sua adaptação quanto para seu conhecimento de causa de cada processo e em decorrência da complexidade das questões pedagógicas do ensino profissional e tecnológico. Por toda essa perspectiva de descontinuidade de processos em andamento e início de atividades essenciais para o completo aprendizado dos estudantes, como também é o caso de compra e aquisição de bens para a instituição, alguns serviços podem ficar seriamente comprometidos. Podendo afetar a capacidade administrativa da gestão escolar. Essas falhas podem impactar diretamente na qualidade do ensino oferecido, conforme discutido nos resultados desta pesquisa.

Planejar, elaborar e executar medidas in loco para minimizar impactos que atingem direta e indiretamente as atividades finalísticas, como atividade de regência e aulas práticas em laboratórios, são fundamentais. Pois, confirmada essa teoria, é prioritária a elaboração de um mapa de risco das atividades mais afetadas. O propósito é fazer um mapa de risco das atividades críticas para uma rápida atuação de forma pontual.

O recolhimento dessas informações é um diagnóstico importante para criar um ambiente verdadeiramente democrático no âmbito administrativo e de ensino, para que cada servidor possa contribuir de forma eloquente no que se refere à sua percepção do *modus operandi* da gestão escolar. A partir da catalogação de elementos deficientes que carecem de atenção, é possível que a gestão pense em formas mais sustentáveis de transição para que os índices de impacto negativo sejam consideravelmente minimizados.

Com base na pesquisa, recomenda-se à alta gestão do IFRO avaliar a possibilidade de estabelecer uma Política de Transição de Gestão (PTG), em especial no que se refere à política de transição de gestores de ensino, considerando os riscos e resultados apontados neste trabalho. Assim sendo, sugere-se a elaboração de uma resolução, regulamento, instrução normativa e/ou outro, que estabeleça regras e/ou um grupo de transição para os(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO, com vistas a mitigar os impactos negativos decorrentes de substituições inesperadas e aperfeiçoar os mecanismos de gestão.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR: ISO 31000:2018. **Gestão de riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro, p.17. 2018.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 2016. **Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal**. 2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 01 mai. 2024



BRASIL. 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.**

Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em: 16 abr. 2022.

BRASIL. Portaria n. 234, de 15 de março de 2018. **Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos e Controles do MEC.** Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/6848798/do1-2018-03-16-portaria-n-234-de-15-de-marcode-2018-6848794](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/6848798/do1-2018-03-16-portaria-n-234-de-15-de-marcode-2018-6848794). Acesso em: 01 mai. 2024.

BRASIL. Decreto nº 15.417, de 30/08/2018. **Regulamenta a Estrutura Organizacional da Secretaria Municipal de Educação do Município de Porto Velho e dá outras providências.** 2018. Disponível em:

<https://semed.portovelho.ro.gov.br/uploads/arquivos/2019/04/29277/1582034612regimentointerno-semed.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2022.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. Resolução nº65/CONSUP/IFRO, de 29/12/2015: **Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO.** Porto Velho - RO. 2015. Dispõe sobre o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/doc-isntitucionais/397-regimento-geral-do-ifro-res-n-65-consup-ifro/file>. Acesso em: 15 abr. 2022.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. Resolução nº 53/CONSUP/IFRO, de 01/12/2015: **Dispõe sobre a Política de Afastamento de Servidores do IFRO para Pós-Graduação Stricto sensu e Pós-Doutorado.** Porto Velho - RO. 2015. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/consup-nav/resolucoes/2015/8732-resolucao-n-53-consup-ifro-de-01-de-dezembro-de-2015>. Acesso em: 02 abr. 2024.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. Resolução nº 56/CONSUP/IFRO, de 12/07/2016: **Dispõe sobre o Regimento Interno do Campus Porto Velho Calama do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO.** Porto Velho - RO. 2016. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/doc-isntitucionais/2683-resolucao-n-56-regimento-interno-do-campus-porto-velho-calama/file><https://portal.ifro.edu.br/doc-isntitucionais/2683-resolucao-n-56-regimento-interno-do-campus-porto-velho-calama/file>. Acesso em: 15 abr. 2022.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. Resolução nº 55/REIT - CONSUP/IFRO, de 01/11/2017: **Dispõe sobre a aprovação do Regulamento da CPA (Comissão Própria de Avaliação) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO.** Porto Velho - RO. 2017. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/component/phocadownload/category/1513-cpa-regimento-interno>. Acesso em: 01 mai. 2024.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. Resolução nº 85/REIT - CONSUP/IFRO, de 17/12/2018: **Dispõe sobre a aprovação da Política de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno - PGRCI no âmbito do Instituto**

**Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO.** Porto Velho - RO. 2018. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/consup-nav/resolucoes/2018/8670-resolucao-n-85-consup-ifro-de-17-de-dezembro-de-2018>. Acesso em: 02 abr. 2024.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas.** Porto Velho, RO. 2020. Disponível em: [https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/PDP/PDP-\\_Plano\\_de\\_Trabalho\\_Plano\\_de\\_Developolvimento\\_de\\_Pessoas\\_IFRO\\_2020.pdf](https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/PDP/PDP-_Plano_de_Trabalho_Plano_de_Developolvimento_de_Pessoas_IFRO_2020.pdf). Acesso em: 02 abr. 2024.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da BAHIA. Resolução CONSUP/IFBA Nº 122, de 24/11/2023: **Aprova a Política de Transição de Gestão (PTG) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Bahia.** Salvador, BA. 2023. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/institucional/consup/resolucoes-2023/res-consup-ifba-no-122-de-24-11-2023-aprova-a-politica-de-transicao-de-gestao-ptg-do-instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-de-bahia>. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Instrução Normativa Nº 1/2023 - GAB-REI: **Institui a Política de Transição de Gestão (PTG) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS).** Bento Gonçalves, RS. 2023. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2023/11/INSTRUCAO-NORMATIVA-IFRS-N%C2%B0-001-2023-1.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Lei n. 3.018, de 17/04/2023. **Dispõe sobre a Gestão Democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia e dá outras providências.** Disponível em: [https://sapl.al.ro.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2013/6215/6215\\_texto\\_integral.pdf](https://sapl.al.ro.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2013/6215/6215_texto_integral.pdf). Acesso em: 02 mai. 2022.

CIAVATTA, Maria. Ensino Integrado, a Politecnicidade e a Educação Omnilateral: por que lutamos? **Revista Trabalho & Educação**, v. 23, n. 1, p. 187–205, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9303>. Acesso em: 02 mai. 2024.

CIAVATTA, Maria. A Formação Integrada: A Escola e o Trabalho como Lugares de Memória e de Identidade. **Revista Trabalho Necessário**, v. 3, n. 3, 6 dez. 2005. DOI: <https://doi.org/10.22409/tn.3i3.p6122>. Acesso em: 11 out. 2023.

CHEDIAK, Sheylla; Silva, Gilberto Paulino. **Guia para o planejamento Anual de trabalho: Ensino.** Porto Velho, RO. 2023. Disponível em: <http://repositorio.ifro.edu.br/handle/123456789/670>. Acesso em: 13 mar. 2024.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** Petrópolis. RJ. Vozes.2006

COSTA, Lígia Mara Cabral Liberato. **Proposta de um Curso de Nivelamento de Física Básica em Tópicos de Mecânica e Avaliação da Aprendizagem em Física de Alunos Ingressantes nos Cursos de Engenharia.** 2015 261 f. Mestrado Profissional em Ensino de Ciências Naturais e Matemática Instituição de Ensino: Universidade Regional de Blumenau.

Disponível em: [http://www.bc.furb.br/docs/DS/2015/360433\\_1\\_1.pdf](http://www.bc.furb.br/docs/DS/2015/360433_1_1.pdf) Acesso em: 15 abr. 2024.

FALCÃO, Patrícia Helmer. **O programa de auxílio monitoria (re)escrito pelas mãos dos(as) sujeitos(as) do Proeja: outros olhares e possibilidades.** 2021. 269 p. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, Instituto Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/1248>. Acesso em: 05 mai. 2024.

FERNANDES, Francisco das Chagas Mariz. O apelo divisional da estruturação híbrida e multicampi dos Institutos Federais. **HOLOS**, [S. l.], v. 4, p. 258–268, 2016. <https://doi.org/10.15628/holos.2016.4529>. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4529>. Acesso em: 30 abr. 2022.

FERNANDES, Francisco das Chagas Mariz. Gestão dos Institutos Federais: O Desafio do Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. **HOLOS**, [S. l.], v. 2, p. 3–9, 2009. <https://doi.org/10.15628/holos.2009.267>. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/267>. Acesso em: 30 abr. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. São Paulo. Editora Atlas Ltda: Grupo GEN, 2019. 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 22 jun. 2022.

GOBBI, Beatriz Christo; LACRUZ, Adonai José; AMÉRICO, Bruno Luiz; ZANQUETTO FILHO, Hélio. **Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação?** Ensaio: aval. pol. públ. educ. 28 (106). Jan-Mar 2020. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701786>

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** Rio de Janeiro - RJ: Grupo GEN, 2021. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 19 mai. 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública – A Pedagogia Crítico- Social dos Conteúdos.** Edições Loyola, SP, 1985.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores.** Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-3312. fev./jun. 2000. Disponível em: <https://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634/2372>. Acesso em: 15 fev. 2024.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba, PR: Positivo. 2009. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod\\_resource/content/1/dimensoes\\_livro.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf). Acesso em: 02 mar. 2024.

LÜCK, Heloísa. **Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares.** São Paulo, SP: Fundação Victor Civita. 2011. Disponível em: <https://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/05/Relat%C3%B3rio-Final-Mapeamento-de-Pr%C3%A1ticas-de>

Sele%C3%A7%C3%A3o-e-Capacita%C3%A7%C3%A3o-de-Diretores-Escolares-.pdf?iframe=yes&iframe=true. Acesso em: 02 mar. 2024.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-3312. fev./jun. 2000. DOI: <https://doi.org/10.24109/2176-6673.emaberto.17i72.2116> Disponível em: <https://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634>. Acessado em: 20 abr. 2024

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares**. Em Aberto, 97-112. v. 17 n. 72 (2000): Gestão Escolar e Formação de Gestores. Brasília, DF. 2008. Disponível em: <https://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2640>. Acesso em 05 mai. 2024.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Políticas e práticas integradas de formação de gestores educacionais In: CONSELHO DOS SECRETÁRIOS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO. Gestão educacional : tendências e perspectivas**. São Paulo : Cenpec, 1999. (Série Seminários Consed). Disponível em: [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em\\_aberto\\_72.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf). Acesso em: 11 fev. 2024.

MENEZES FILHO, Naercio Aquino. **O Processo de Seleção de Diretores nas Escolas Públicas Brasileiras**. Fundação Itaú Social. São Paulo, 2015. Disponível em: [https://redeitausocialdeavaliacao-producao.s3-sa-east-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/Selecao\\_Diretores\\_20160425.pdf](https://redeitausocialdeavaliacao-producao.s3-sa-east-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/Selecao_Diretores_20160425.pdf). Acesso em: 02 abr. 2024

MOREIRA, Helane Araújo de Lima. **Política de formação do diretor escolar: trabalho pedagógico?** 2019. 156 f., il. Dissertação (Mestrado em Educação)—Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/37064>. Acesso em: 30 abr. 2022.

OLIVEIRA, Kelly Cristina da Silva; SANTOS, Arielle Maria da Silva; MOREIRA, Joseany Sebastiana da Silva. A percepção e a prática do gestor escolar sobre a gestão democrática. **Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC**, v. 9, n. 1, 18 dez. 2021. Disponível em: <http://reis.unisociesc.com.br/index.php/reis/article/view/336>. Acesso em: 23 abr. 2022.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado; CARVALHO, Cynthia Paes. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. Artigos. **Revista Brasileira de Educação**. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. Rio de Janeiro RJ - Brasil. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230015>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGJLpJZqpJdC/?lang=pt>. Acesso em: 30 abr. 2022.

RAMOS, Marise Nogueira. **Concepção do ensino médio integrado**. Texto apresentado em seminário promovido pela Secretaria de Educação do Estado do Pará nos dias, v. 8, 2008. Disponível em: [http://forumeja.org.br/go/sites/forumeja.org.br/go/files/concepcao\\_do\\_ensino\\_medio\\_integrad\\_o5.pdf](http://forumeja.org.br/go/sites/forumeja.org.br/go/files/concepcao_do_ensino_medio_integrad_o5.pdf). Acesso em: 01 jan. 2024.

RAMOS, Marise Nogueira. **História e política da educação profissional**. Instituto Federal do Paraná. Coleção formação pedagógica; v. 5, Curitiba, 2014. Disponível em: <https://ifg.edu.br/attachments/article/32019/Hist%C3%B3ria-e-pol%C3%ADtica-da-educa%C3%A7%C3%A3o-profissional.pdf>. Acesso em: 13 out. 2023.

SILVA, Paula Francisca, & MELO, Savana Diniz Gomes. **O trabalho docente nos institutos federais no contexto de expansão da educação superior**. Educação e Pesquisa, 44 (e177066), 1-18. São Paulo, SP. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-4634201844177066>

SOUZA, A. R. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. 322 f.; Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/10567>. Acesso em: 02/01/2024.

TEBEROSKY, Ana. **From a managerial imperative to a learning imperative**: Experiences of urban, public school principals. Educational Administration Quarterly, Columbus, v. 50, n. 1, p. 3-33, Feb. 2014. <https://doi.org/10.1177/0013161X13488597>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X13488597>. Acesso em: 11 fev. 2023.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

YAPP, Maria. **How can “role transition management” transform your company?** Industrial and Commercial Training, Vol. 36 No. 3, pp. 110-112. 2004. <https://doi.org/10.1108/00197850410532113>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197850410532113/full/html>. Acesso em: 16 mar. 2024.

## **APÊNDICES**

**Apêndice 1** – Termo De Consentimento Livre E Esclarecido- TCLE – Diretores (as) de ensino (DE) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, para pesquisas com seres humanos.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
Diretores (as) de Ensino

O (A) SENHOR (A) ESTÁ SENDO CONVIDADO A PARTICIPAR DE UMA PESQUISA DE Mestrado intitulada “UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS GERADOS NAS ATIVIDADES DE ENSINO DECORRENTES DA TROCA ABRUPTA DE DIRETORES (AS) DE ENSINO DO IFRO, SEM O CORRETO PROCESSO DE TRANSIÇÃO”.

A) O OBJETIVO DESTA PESQUISA É: ANALISAR OS IMPACTOS GERADOS NAS ATIVIDADES DE ENSINO DURANTE O PROCESSO DE TROCA ABRUPTA DO DIRETOR DE ENSINO, NOS *CAMPI* DO INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA. TRATA-SE DE UMA PESQUISA-AÇÃO EDUCACIONAL.

B) SUA PARTICIPAÇÃO CONSISTIRÁ EM RESPONDER A UM QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO, QUE CONTERÁ 50 (CINQUENTA QUESTÕES) E TOMARÁ APROXIMADAMENTE O TEMPO DE 30 MINUTOS. A MAIORIA DAS QUESTÕES FOI ESTRUTURADA EM ESCALAS INTERVALARES DE LIKERT, COMPOSTA POR CINCO ALTERNATIVAS VARIANDO DE “CONCORDO TOTALMENTE” ATÉ “DISCORDO TOTALMENTE”, ALGUMAS DISCURSIVAS E OUTRAS DE “SIM OU NÃO”.

C) COMO TODA PESQUISA COM SERES HUMANOS PODE APRESENTAR RISCOS, PARA ESTA, EM PARTICULAR, FORAM ESTIMADOS OS SEGUINTE RISCOS: RISCO DE DESCONFORTO, CANSAÇO, EXPOSIÇÃO DE DADOS PESSOAIS, ABORRECIMENTO, CONFUSÃO E DÚVIDA ACERCA DO QUE RESPONDER.

D) PARA SANAR OU MITIGAR ESSES RISCOS FORAM ADOTADAS AS SEGUINTE MEDIDAS: O (A) SENHOR (A) PODERÁ DEIXAR DE RESPONDER A QUALQUER

DAS PERGUNTAS QUE LHE CAUSAREM DESCONFORTO, OU PODERÁ DESISTIR DE PARTICIPAR DA PESQUISA; O (A) SENHOR (A) PODERÁ PAUSAR O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO E RETOMAR QUANDO ESTIVER DESCANSADO OU COM MAIS TEMPO; SEUS DADOS PESSOAIS NÃO SERÃO REVELADOS, SENDO-LHE ASSEGURADO O DIREITO AO ANONIMATO E AO SIGILO. E PARA EVITAR O EXTRAVIO DAS INFORMAÇÕES, OS DADOS REGISTRADOS NO GOOGLE FORMULÁRIOS SERÃO IMEDIATAMENTE TRANSPOSTOS PARA UNIDADE DE ARMAZENAMENTO EXTERNO, O QUAL SERÁ GUARDADO EM LOCAL SEGURO, DE ACESSO EXCLUSIVO DO PESQUISADOR. PARA EVITAR DÚVIDAS E CONFUSÃO, SERÃO APLICADOS QUESTIONÁRIOS ESPECÍFICOS AO GRUPO DE DIRETORES DE ENSINO E AO GRUPO DE PROFISSIONAIS LOTADOS NO DAPE OU DIRETORIA DE ENSINO.

E) O (A) SENHOR (A) PODERÁ DEIXAR DE PARTICIPAR DA PESQUISA A QUALQUER TEMPO, SEM PREJUÍZO DE NENHUMA ORDEM.

F) SERÁ GARANTIDO O TOTAL SIGILO DA IDENTIDADE DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA NOS RESULTADOS QUE SERÃO APRESENTADOS.

G) O (A) SENHOR (A) SERÁ BENEFICIADO INDIRETAMENTE COM ESTA PESQUISA, PELA SENSACÃO DE PODER COLABORAR PARA QUE OS GESTORES POSSAM MITIGAR OS IMPACTOS ÀS ATIVIDADES DE ENSINO DURANTE O PROCESSO DE TROCA ABRUPTA DO (A) DIRETOR (A) DE ENSINO, E DE COLABORAR PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MAPA DE RISCO E DE UM MANUAL DIDÁTICO ACERCA DOS PROCESSOS CRÍTICOS DESENVOLVIDOS PELO DIRETOR DE ENSINO, PROCESSOS QUE NECESSITAM DE AÇÃO IMEDIATA, A PARTIR DA INVESTIDURA NO CARGO DE DIREÇÃO. E DE MANEIRA DIRETA, O (A) SENHOR (A) SERÁ BENEFICIADO COM UMA CÓPIA DIGITAL DO MANUAL QUE SERÁ PRODUZIDO.

H) EM CASO DE DÚVIDAS OU DE PRECISAR DE INFORMAÇÕES ADICIONAIS, O SENHOR (A) PODERÁ CONTATAR OS PESQUISADORES RESPONSÁVEIS: PROF. DR. DIEGO SOARES CARVALHO E EMERSON DE ARAÚJO ALVES, PELOS



SEGUINTE CANAIS: E-MAIL: DIEGO.CARVALHO@IFRO.EDU.BR E TELEFONE: (69) 9948-5032, E EMERSON.ALVES@IFRO.EDU.BR E TELEFONE (69) 999065355, RESPECTIVAMENTE.

I) SE VOCÊ TIVER DÚVIDAS SOBRE SEUS DIREITOS COMO PARTICIPANTE DE PESQUISA, VOCÊ PODERÁ CONTATAR TAMBÉM O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP/IFRO) DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA, PELO TELEFONE (69) 2182-9201, E-MAIL: CEPI@IFRO.EDU.BR, LOCALIZADO NA AV. LAURO SODRÉ, 6500 - CENSIPAM - AEROPORTO, PORTO VELHO/RO, 76803-260, HORÁRIO DE ATENDIMENTO: DE SEGUNDA-FEIRA À SEXTA-FEIRA, DAS 09H ÀS 12H E DAS 14H ÀS 17H\*. O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP/IFRO É UM COLEGIADO MULTI E TRANSDISCIPLINAR INDEPENDENTE, COM MÚNUS PÚBLICO, IMPLANTADO NO INSTITUTO, EM RAZÃO DA REALIZAÇÃO DE PESQUISAS ENVOLVENDO SERES HUMANOS, QUE SE DESENVOLVEM NA INSTITUIÇÃO, COM O OBJETIVO DE PROTEGER OS PARTICIPANTES DE PESQUISA, EM SUA INTEGRIDADE E DIGNIDADE, E ASSEGURAR QUE AS PESQUISAS SEJAM DESENVOLVIDAS DENTRO DE PADRÕES ÉTICOS (RESOLUÇÃO Nº 466/12 CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE). A ATUAL RESOLUÇÃO QUE REGE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DO IFRO É A RESOLUÇÃO Nº 27/REIT - CONSUP/IFRO, DE 15 DE MAIO DE 2020.

J) AS INFORMAÇÕES RELACIONADAS AO ESTUDO PODERÃO SER CONHECIDAS POR PESSOAS AUTORIZADAS (PROF. DR. DIEGO SOARES CARVALHO E O MESTRANDO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA (PROFEPT), EMERSON DE ARAÚJO ALVES – DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA (IFRO), *CAMPUS* PORTO VELHO CALAMA). NO ENTANTO, SE QUALQUER INFORMAÇÃO FOR DIVULGADA EM RELATÓRIO OU PUBLICAÇÃO, ISTO SERÁ FEITO SOB FORMA CODIFICADA, PARA QUE A SUA IDENTIDADE SEJA PRESERVADA E MANTIDA SUA CONFIDENCIALIDADE.

K) OS DADOS GERADOS POR MEIO DOS QUESTIONÁRIOS ELETRÔNICOS SERÃO UTILIZADOS UNICAMENTE NESTA PESQUISA, E SERÃO TRANSFERIDOS DA

PLATAFORMA VIRTUAL OU NUVEM PARA DISPOSITIVO DE ARMAZENAMENTO EXTERNO, DE USO EXCLUSIVO PARA A PESQUISA, DE FORMA SIGILOSA, SEGURA, CONFIDENCIAL E PRIVADA, GUARDADO EM COFRE DE USO PESSOAL E INDIVIDUAL, POR 5 (CINCO) ANOS, E DEPOIS SERÃO DESTRUÍDOS E/OU APAGADOS NO CASO DE ARQUIVOS DIGITAIS (PLANILHAS ELETRÔNICAS, PDF E OUTROS). JÁ OS DADOS DISPONÍVEIS EM PLATAFORMA VIRTUAL OU NUVEM SERÃO TOTALMENTE APAGADOS DEPOIS DE REALIZADA A TRANSFERÊNCIA PARA O DISPOSITIVO DE ARMAZENAMENTO EXTERNO. MÍDIAS FÍSICAS, IMPRESSOS OU OUTROS SERÃO DESTRUÍDOS POR INCINERAÇÃO, POR TRITURAÇÃO OU RECICLAGEM.

EU, LI ESSE TERMO DE CONSENTIMENTO E COMPREENDI A NATUREZA E O OBJETIVO DO ESTUDO DO QUAL CONCORDEI EM PARTICIPAR. A EXPLICAÇÃO QUE RECEBI MENCIONA OS RISCOS E BENEFÍCIOS. EU ENTENDI QUE SOU LIVRE PARA INTERROMPER MINHA PARTICIPAÇÃO A QUALQUER MOMENTO SEM JUSTIFICAR MINHA DECISÃO E SEM QUALQUER PREJUÍZO PARA MIM.

APÓS A LEITURA DO TCLE, MANIFESTE POR MEIO DO FORMULÁRIO ELETRÔNICO A SUA DECISÃO DE CONCORDÂNCIA EM PARTICIPAR VOLUNTARIAMENTE DESTE ESTUDO, CONFORME OPÇÃO DISPONÍVEL ABAIXO.

SERÁ ENVIADA UMA VIA DO TCLE EM ARQUIVO PDF PARA O E-MAIL DO PARTICIPANTE.

**Apêndice 2** – Termo De Consentimento Livre E Esclarecido- TCLE – Chefes do Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE), Técnicos em Assuntos Educacionais, Pedagogos, Assistentes em Administração e Auxiliares em Administração, lotados no DAPE do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, para pesquisas com seres humanos.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Equipe de Servidores DAPE e Diretoria de Ensino (exceto Diretor de Ensino)

O (A) SENHOR (A) ESTÁ SENDO CONVIDADO A PARTICIPAR DE UMA PESQUISA DE MESTRADO INTITULADA “UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS GERADOS NAS ATIVIDADES DE ENSINO DECORRENTES DA TROCA ABRUPTA DE DIRETORES (AS) DE ENSINO DO IFRO, SEM O CORRETO PROCESSO DE TRANSIÇÃO”.

A) O OBJETIVO DESTA PESQUISA É: ANALISAR OS IMPACTOS GERADOS NAS ATIVIDADES DE ENSINO DURANTE O PROCESSO DE TROCA ABRUPTA DO DIRETOR DE ENSINO, NOS *CAMPI* DO INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA. TRATA-SE DE UMA PESQUISA-AÇÃO EDUCACIONAL.

B) SUA PARTICIPAÇÃO CONSISTIRÁ EM RESPONDER A UM QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO, QUE CONTERÁ 41 (QUARENTA E UMA QUESTÕES) E TOMARÁ APROXIMADAMENTE O TEMPO DE 30 MINUTOS. A MAIORIA DAS QUESTÕES FOI ESTRUTURADA EM ESCALAS INTERVALARES DE LIKERT, COMPOSTA POR CINCO ALTERNATIVAS VARIANDO DE “CONCORDO TOTALMENTE” ATÉ “DISCORDO TOTALMENTE”, ALGUMAS DISCURSIVAS E OUTRAS DE “SIM OU NÃO”.

C) COMO TODA PESQUISA COM SERES HUMANOS PODE APRESENTAR RISCOS, PARA ESTA, EM PARTICULAR, FORAM ESTIMADOS OS SEGUINTE RISCOS: RISCO DE DESCONFORTO, CANSAÇO, EXPOSIÇÃO DE DADOS PESSOAIS, ABORRECIMENTO, CONFUSÃO E DÚVIDA ACERCA DO QUE RESPONDER.

D) PARA SANAR OU MITIGAR ESSES RISCOS FORAM ADOTADAS AS SEGUINTE MEDIDAS: O (A) SENHOR (A) PODERÁ DEIXAR DE RESPONDER A QUALQUER DAS PERGUNTAS QUE LHE CAUSAREM DESCONFORTO, OU PODERÁ DESISTIR DE PARTICIPAR DA PESQUISA; O (A) SENHOR (A) PODERÁ PAUSAR O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO E RETOMAR QUANDO ESTIVER DESCANSADO OU COM MAIS TEMPO; SEUS DADOS PESSOAIS NÃO SERÃO REVELADOS, SENDO-LHE ASSEGURADO O DIREITO AO ANONIMATO E AO SIGILO. E PARA EVITAR O EXTRAVIO DAS INFORMAÇÕES, OS DADOS REGISTRADOS NO GOOGLE FORMULÁRIOS SERÃO IMEDIATAMENTE TRANSPOSTOS PARA UNIDADE DE ARMAZENAMENTO EXTERNO, O QUAL SERÁ GUARDADO EM LOCAL SEGURO, DE ACESSO EXCLUSIVO DO PESQUISADOR. PARA EVITAR DÚVIDAS E CONFUSÃO, SERÃO APLICADOS QUESTIONÁRIOS ESPECÍFICOS AO GRUPO DE DIRETORES DE ENSINO E AO GRUPO DE PROFISSIONAIS LOTADOS NO DAPE OU DIRETORIA DE ENSINO.

E) O (A) SENHOR (A) PODERÁ DEIXAR DE PARTICIPAR DA PESQUISA A QUALQUER TEMPO, SEM PREJUÍZO DE NENHUMA ORDEM.

F) SERÁ GARANTIDO O TOTAL SIGILO DA IDENTIDADE DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA NOS RESULTADOS QUE SERÃO APRESENTADOS.

G) O (A) SENHOR (A) SERÁ BENEFICIADO INDIRETAMENTE COM ESTA PESQUISA, PELA SENSACÃO DE PODER COLABORAR PARA QUE OS GESTORES POSSAM MITIGAR OS IMPACTOS ÀS ATIVIDADES DE ENSINO DURANTE O PROCESSO DE TROCA ABRUPTA DO (A) DIRETOR (A) DE ENSINO, E DE COLABORAR PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MAPA DE RISCO E DE UM MANUAL DIDÁTICO ACERCA DOS PROCESSOS CRÍTICOS DESENVOLVIDOS PELO DIRETOR DE ENSINO, PROCESSOS QUE NECESSITAM DE AÇÃO IMEDIATA, A PARTIR DA INVESTIDURA NO CARGO DE DIREÇÃO. E DE MANEIRA DIRETA, O (A) SENHOR (A) SERÁ BENEFICIADO COM UMA CÓPIA DIGITAL DO MANUAL QUE SERÁ PRODUZIDO.

H) EM CASO DE DÚVIDAS OU DE PRECISAR DE INFORMAÇÕES ADICIONAIS, O SENHOR (A) PODERÁ CONTATAR OS PESQUISADORES RESPONSÁVEIS: PROF. DR. DIEGO SOARES CARVALHO E EMERSON DE ARAÚJO ALVES, PELOS SEGUINTE CANAIS: E-MAIL: DIEGO.CARVALHO@IFRO.EDU.BR E TELEFONE: (69) 9948-5032, E EMERSON.ALVES@IFRO.EDU.BR E TELEFONE (69) 999065355, RESPECTIVAMENTE.

I) SE VOCÊ TIVER DÚVIDAS SOBRE SEUS DIREITOS COMO PARTICIPANTE DE PESQUISA, VOCÊ PODERÁ CONTATAR TAMBÉM O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP/IFRO) DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA, PELO TELEFONE (69) 2182-9201, E-MAIL: CEPI@IFRO.EDU.BR, LOCALIZADO NA AV. LAURO SODRÉ, 6500 - CENSIPAM - AEROPORTO, PORTO VELHO/RO, 76803-260, HORÁRIO DE ATENDIMENTO: DE SEGUNDA-FEIRA À SEXTA-FEIRA, DAS 09H ÀS 12H E DAS 14H ÀS 17H\*. O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP/IFRO É UM COLEGIADO MULTI E TRANSDISCIPLINAR INDEPENDENTE, COM MÚNUS PÚBLICO, IMPLANTADO NO INSTITUTO, EM RAZÃO DA REALIZAÇÃO DE PESQUISAS ENVOLVENDO SERES HUMANOS, QUE SE DESENVOLVEM NA INSTITUIÇÃO, COM O OBJETIVO DE PROTEGER OS PARTICIPANTES DE PESQUISA, EM SUA INTEGRIDADE E DIGNIDADE, E ASSEGURAR QUE AS PESQUISAS SEJAM DESENVOLVIDAS DENTRO DE PADRÕES ÉTICOS (RESOLUÇÃO Nº 466/12 CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE). A ATUAL RESOLUÇÃO QUE REGE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DO IFRO É A RESOLUÇÃO Nº 27/REIT - CONSUP/IFRO, DE 15 DE MAIO DE 2020.

J) AS INFORMAÇÕES RELACIONADAS AO ESTUDO PODERÃO SER CONHECIDAS POR PESSOAS AUTORIZADAS (PROF. DR. DIEGO SOARES CARVALHO E O MESTRANDO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA (PROFEPT), EMERSON DE ARAÚJO ALVES – DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA (IFRO), *CAMPUS* PORTO VELHO CALAMA). NO ENTANTO, SE QUALQUER INFORMAÇÃO FOR DIVULGADA EM RELATÓRIO OU PUBLICAÇÃO, ISTO SERÁ FEITO SOB FORMA CODIFICADA, PARA QUE A SUA IDENTIDADE SEJA PRESERVADA E MANTIDA SUA CONFIDENCIALIDADE.

K) OS DADOS GERADOS POR MEIO DOS QUESTIONÁRIOS ELETRÔNICOS SERÃO UTILIZADOS UNICAMENTE NESTA PESQUISA, E SERÃO TRANSFERIDOS DA PLATAFORMA VIRTUAL OU NUVEM PARA DISPOSITIVO DE ARMAZENAMENTO EXTERNO, DE USO EXCLUSIVO PARA A PESQUISA, DE FORMA SIGILOSA, SEGURA, CONFIDENCIAL E PRIVADA, GUARDADO EM COFRE DE USO PESSOAL E INDIVIDUAL, POR 5 (CINCO) ANOS, E DEPOIS SERÃO DESTRUÍDOS E/OU APAGADOS NO CASO DE ARQUIVOS DIGITAIS (PLANILHAS ELETRÔNICAS, PDF E OUTROS). JÁ OS DADOS DISPONÍVEIS EM PLATAFORMA VIRTUAL OU NUVEM SERÃO TOTALMENTE APAGADOS DEPOIS DE REALIZADA A TRANSFERÊNCIA PARA O DISPOSITIVO DE ARMAZENAMENTO EXTERNO. MÍDIAS FÍSICAS, IMPRESSOS OU OUTROS SERÃO DESTRUÍDOS POR INCINERAÇÃO, POR TRITURAÇÃO OU RECICLAGEM.

EU, LI ESSE TERMO DE CONSENTIMENTO E COMPREENDI A NATUREZA E O OBJETIVO DO ESTUDO DO QUAL CONCORDEI EM PARTICIPAR. A EXPLICAÇÃO QUE RECEBI MENCIONA OS RISCOS E BENEFÍCIOS. EU ENTENDI QUE SOU LIVRE PARA INTERROMPER MINHA PARTICIPAÇÃO A QUALQUER MOMENTO SEM JUSTIFICAR MINHA DECISÃO E SEM QUALQUER PREJUÍZO PARA MIM.

APÓS A LEITURA DO TCLE, MANIFESTE POR MEIO DO FORMULÁRIO ELETRÔNICO A SUA DECISÃO DE CONCORDÂNCIA EM PARTICIPAR VOLUNTARIAMENTE DESTE ESTUDO, CONFORME OPÇÃO DISPONÍVEL ABAIXO.

SERÁ ENVIADA UMA VIA DO TCLE EM ARQUIVO PDF PARA O E-MAIL DO PARTICIPANTE.

### Apêndice 3 – Questionário de Geração de Dados – Diretores (as) de Ensino.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

## Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (as) de Ensino do IFRO, sem o Correto Processo de Transição.

Senhor (a) Diretor(a) de Ensino,

Sou servidor da RFEPECT e Mestrando no Programa de Pós-Graduação em em Educação Profissional e Tecnológica - ProfEPT.

O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa nacional intitulada "UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS GERADOS NAS ATIVIDADES DE ENSINO DECORRENTES DA TROCA ABRUPTA DE DIRETORES DE ENSINO DO IFRO, SEM O CORRETO PROCESSO DE TRANSIÇÃO.", coordenada por mim e orientada pelo Professor Dr. Diego Soares Carvalho. O estudo objetiva analisar os impactos gerados nas atividades de ensino durante o processo de troca abrupta do Diretor de Ensino.

Solicitamos o preenchimento completo deste questionário e informamos que suas respostas não serão identificadas, preservando sua identidade. Sua participação é fundamental para o êxito da pesquisa e contribuirá para entendermos o papel do diretor de ensino nas atividades de ensino de cada Campus.

O (a) senhor. (a) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do pesquisador do projeto e, se necessário através do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa, conforme informações de contato constantes no TCLE.

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos do IFRO, conforme

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

nº do CAAE: 64239922.0.0000.5653; nº do Parecer: 5.822.036 , que pode ser consultado no site da Plataforma Brasil (<https://plataformabrasil.saude.gov.br/loginXXX>). O/A Senhor/Senhora levará, em média, 30 minutos para responder ao questionário. A sua participação é muito importante para garantir a representatividade institucional.

Certo de contar com a sua colaboração, a próxima seção apresentará o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Antecipamos nossos agradecimentos pela sua participação e colaboração em nossa pesquisa.

Emerson de Araújo Alves - Instituto Federal de Rondônia (IFRO) - Matrícula Siape 2080947

1. Nome completo

---

2. e-mail

---

3. Gênero

*Marcar apenas uma oval.*

Masculino

Feminino

Preiro não declarar

Outro: \_\_\_\_\_



20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

## 4. Qual a sua idade?

*Marcar apenas uma oval.*

- Idade 18 a 28
- anos 29 a 39
- anos 40 a 50
- anos 51 a 60
- anos Acima de 60
- anos Não
- responder.

## 5. Cor/Raça:

*Marcar apenas uma oval.*

- Branca
- Preta
- Parda
- Amarela
- Indígena
- Outro:
- Não responder.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

**Diretores (as) de Ensino**

O (A) SENHOR

(A) ESTÁ SENDO CONVIDADO A PARTICIPAR DE UMA PESQUISA DE MESTRADO INTITULADA

"UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS GERADOS NAS ATIVIDADES DE ENSINO DECORRENTES DA

TROCA ABRUPTA DE DIRETORES (AS) DE ENSINO DO IFRO, SEM O CORRETO PROCESSO DE

TRANSIÇÃO".

A)

O OBJETIVO DESTA PESQUISA É: ANALISAR OS IMPACTOS GERADOS NAS ATIVIDADES DE ENSINO DURANTE O PROCESSO DE TROCA ABRUPTA DO DIRETOR DE ENSINO, NOS CAMPUS DO

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA. TRATA-SE DE UMA PESQUISA-AÇÃO EDUCACIONAL.

B) SUA

PARTICIPAÇÃO CONSISTIRÁ EM RESPONDER A UM QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO, QUE CONTERÁ

50 (CINQUENTA QUESTÕES) E TOMARÁ APROXIMADAMENTE O TEMPO DE 30 MINUTOS. A MAIORIA DAS QUESTÕES FOI ESTRUTURADA EM ESCALAS INTERVALARES DE LIKERT, COMPOSTA POR CINCO ALTERNATIVAS VARIANDO DE "CONCORDO TOTALMENTE" ATÉ "DISCORDO

TOTALMENTE", ALGUMAS DISCURSIVAS E OUTRAS DE "SIM OU NÃO".

C) COMO TODA

PESQUISA COM SERES HUMANOS PODE APRESENTAR RISCOS, PARA ESTA, EM PARTICULAR,

FORAM ESTIMADOS OS SEGUINTE RISCOS: RISCO DE DESCONFORTO, CANSAÇO, EXPOSIÇÃO

DE DADOS PESSOAIS, ABORRECIMENTO, CONFUSÃO E DÚVIDA ACERCA DO QUE RESPONDER.

D) PARA

SANAR OU MITIGAR ESSES RISCOS FORAM ADOTADAS AS SEGUINTE MEDIDAS: O (A) SENHOR

(A) PODERÁ DEIXAR DE RESPONDER A QUALQUER DAS PERGUNTAS QUE LHE CAUSAREM DESCONFORTO, OU PODERÁ DESISTIR DE PARTICIPAR DA PESQUISA; O (A) SENHOR (A) PODERÁ PAUSAR O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO E RETOMAR QUANDO ESTIVER

20/05/2024, 14:48 Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

DESCANSADO OU COM MAIS TEMPO; SEUS DADOS PESSOAIS NÃO SERÃO REVELADOS, SENDO-LHE ASSEGURADO O DIREITO AO ANONIMATO E AO SIGILO. E PARA EVITAR O EXTRAVIO DAS INFORMAÇÕES, OS DADOS REGISTRADOS NO GOOGLE FORMULÁRIOS SERÃO IMEDIATAMENTE TRANSPOSTOS PARA UNIDADE DE ARMAZENAMENTO EXTERNO, O QUAL SERÁ GUARDADO EM LOCAL SEGURO, DE ACESSO EXCLUSIVO DO PESQUISADOR. PARA EVITAR DÚVIDAS E CONFUSÃO, SERÃO APLICADOS QUESTIONÁRIOS ESPECÍFICOS AO GRUPO DE DIRETORES DE ENSINO E AO GRUPO DE PROFISSIONAIS LOTADOS NO DAPE OU DIRETORIA DE ENSINO.

E) O (A) SENHOR (A) PODERÁ DEIXAR DE PARTICIPAR DA PESQUISA A QUALQUER TEMPO, SEM PREJUÍZO DE NENHUMA ORDEM.

F) SERÁ GARANTIDO O TOTAL SIGILO DA IDENTIDADE DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA NOS RESULTADOS QUE SERÃO APRESENTADOS.

G) O (A) SENHOR (A) SERÁ BENEFICIADO INDIRETAMENTE COM ESTA PESQUISA, PELA SENSACÃO DE PODER COLABORAR PARA QUE OS GESTORES POSSAM MITIGAR OS IMPACTOS ÀS ATIVIDADES DE ENSINO DURANTE O PROCESSO DE TROCA ABRUPTA DO (A) DIRETOR (A) DE ENSINO, E DE COLABORAR PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MAPA DE RISCO E DE UM MANUAL DIDÁTICO ACERCA DOS PROCESSOS CRÍTICOS DESENVOLVIDOS PELO DIRETOR DE ENSINO, PROCESSOS QUE NECESSITAM DE AÇÃO IMEDIATA, A PARTIR DA INVESTIDURA NO CARGO DE DIREÇÃO. E DE MANEIRA DIRETA, O (A) SENHOR (A) SERÁ BENEFICIADO COM UMA CÓPIA DIGITAL DO MANUAL QUE SERÁ PRODUZIDO.

H) EM CASO DE DÚVIDAS OU DE PRECISAR DE INFORMAÇÕES ADICIONAIS, O SENHOR (A) PODERÁ CONTATAR OS PESQUISADORES RESPONSÁVEIS: PROF. DR. DIEGO SOARES CARVALHO E EMERSON DE ARAÚJO ALVES, PELOS SEGUINTE CANAIS: E-MAIL: DIEGO.CARVALHO@IFRO.EDU.BR E TELEFONE: (69) 9948-5032, E EMERSON.ALVES@IFRO.EDU.BR E TELEFONE (69) 999065355, RESPECTIVAMENTE.

20/05/2024, 14:48 Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

I) SE VOCÊ  
TIVER DÚVIDAS SOBRE SEUS DIREITOS COMO PARTICIPANTE DE PESQUISA, VOCÊ  
PODERÁ  
CONTATAR TAMBÉM O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP/IFRO) DO INSTITUTO  
FEDERAL  
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA, PELO TELEFONE (69)  
2182-9201, E-MAIL: [CEPI@IFRO.EDU.BR](mailto:CEPI@IFRO.EDU.BR), LOCALIZADO NA AV. LAURO  
SODRÉ, 6500 - CENSIPAM - AEROPORTO, PORTO VELHO/RO, 76803-260, HORÁRIO DE  
ATENDIMENTO: DE SEGUNDA-FEIRA À SEXTA-FEIRA, DAS 09H ÀS 12H E DAS 14H ÀS 17H\*.  
O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP/IFRO É UM COLEGIADO MULTI E  
TRANSDISCIPLINAR INDEPENDENTE, COM MÚNUS PÚBLICO, IMPLANTADO NO INSTITUTO,  
EM  
RAZÃO DA REALIZAÇÃO DE PESQUISAS ENVOLVENDO SERES HUMANOS, QUE SE  
DESENVOLVEM  
NA INSTITUIÇÃO, COM O OBJETIVO DE PROTEGER OS PARTICIPANTES DE PESQUISA, EM  
SUA  
INTEGRIDADE E DIGNIDADE, E ASSEGURAR QUE AS PESQUISAS SEJAM DESENVOLVIDAS  
DENTRO DE PADRÕES ÉTICOS (RESOLUÇÃO Nº 466/12 CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE).  
A  
ATUAL RESOLUÇÃO QUE REGE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DO IFRO É A  
RESOLUÇÃO Nº  
27/REIT - CONSUP/IFRO, DE 15 DE MAIO DE 2020.

J) AS  
INFORMAÇÕES RELACIONADAS AO ESTUDO PODERÃO SER CONHECIDAS POR PESSOAS  
AUTORIZADAS (PROF.  
DR. DIEGO SOARES CARVALHO E O  
MESTRANDO DO PROGRAMA  
DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
(PROFEPT),  
EMERSON DE ARAÚJO ALVES – DO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA (IFRO),  
CAMPUS  
PORTO VELHO CALAMA). NO ENTANTO, SE QUALQUER INFORMAÇÃO FOR DIVULGADA EM  
RELATÓRIO OU PUBLICAÇÃO, ISTO SERÁ FEITO SOB FORMA CODIFICADA, PARA QUE A  
SUA  
IDENTIDADE SEJA PRESERVADA E MANTIDA SUA CONFIDENCIALIDADE.

K) OS DADOS GERADOS POR  
MEIO DOS QUESTIONÁRIOS ELETRÔNICOS SERÃO UTILIZADOS UNICAMENTE NESTA  
PESQUISA,  
E SERÃO TRANSFERIDOS DA PLATAFORMA VIRTUAL OU NUVEM PARA DISPOSITIVO DE  
ARMAZENAMENTO EXTERNO, DE USO EXCLUSIVO PARA A PESQUISA, DE FORMA  
SIGILOSA,  
SEGURA, CONFIDENCIAL E PRIVADA, GUARDADO EM COFRE DE USO PESSOAL E  
INDIVIDUAL,  
POR 5 (CINCO) ANOS, E DEPOIS SERÃO DESTRUÍDOS E/OU APAGADOS NO CASO DE  
ARQUIVOS  
DIGITAIS (PLANILHAS ELETRÔNICAS, PDF E OUTROS). JÁ OS DADOS DISPONÍVEIS EM

20/05/2024, 14:48 Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

PLATAFORMA VIRTUAL OU NUVEM SERÃO TOTALMENTE APAGADOS DEPOIS DE REALIZADA A TRANSFERÊNCIA PARA O DISPOSITIVO DE ARMAZENAMENTO EXTERNO. MÍDIAS FÍSICAS, IMPRESSOS OU OUTROS SERÃO DESTRUÍDOS POR INCINERAÇÃO, POR TRITURAÇÃO OU RECICLAGEM.

EU, LI ESSE TERMO DE CONSENTIMENTO E COMPREENDI A NATUREZA E O OBJETIVO DO ESTUDO DO QUAL CONCORDEI EM PARTICIPAR. A EXPLICAÇÃO QUE RECEBI MENCIONA OS RISCOS E BENEFÍCIOS. EU ENTENDI QUE SOU LIVRE PARA INTERROMPER MINHA PARTICIPAÇÃO A QUALQUER MOMENTO SEM JUSTIFICAR MINHA DECISÃO E SEM QUALQUER PREJUÍZO PARA MIM.

APÓS A LEITURA DO TCLE, MANIFESTE POR MEIO DO FORMULÁRIO ELETRÔNICO A SUA DECISÃO DE CONCORDÂNCIA EM PARTICIPAR VOLUNTARIAMENTE DESTE ESTUDO, CONFORME OPÇÃO DISPONÍVEL ABAIXO.

SERÁ ENVIADA UMA VIA DO TCLE EM ARQUIVO PDF PARA O E-MAIL DO PARTICIPANTE.

Concordância de participação voluntária na pesquisa

6. Após a leitura do TCLE, manifeste abaixo a sua decisão.  
*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, concordo em participar da pesquisa.  
 Não concordo em participar da pesquisa.

Nesta seção abordaremos informações funcionais e formação acadêmica.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

## 7. Campus de atuação

*Marcar apenas uma oval.*

- Campus Ariquemes
- Campus Avançado São Miguel do Guaporé
- Campus Cacoal
- Campus Colorado do Oeste
- Campus Guajará-Mirim
- Campus Jaru
- Campus Ji-Paraná
- Campus Porto Calama
- Campus Porto Velho Zona Norte
- Campus Vilhena
- Não responder.

## 8. Formação Inicial

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Ciências exatas e da terra	Ciências biológicas	Engenharias	Ciências da saúde	Ciências agrária	Ciências sociais aplicadas	Ciências humanas
Bacharel na área de:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licenciado na área de:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnólogo na área de:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não responder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

## 9. Formação em Pós-graduação

*Marque todas que se aplicam.*

- Especialização na área de educação
- Especialização fora da área da educação
- Especialização na área de formação inicial
- Especialização em gestão escolar
- Especialização em gestão educacional
- Mestrado em educação profissional e tecnológica
- Mestrado na área de educação
- Mestrado fora da área da educação
- Mestrado na área de formação inicial
- Doutorado na área de educação
- Doutorado fora da área da educação
- Doutorado em gestão escolar
- Doutorado em gestão educacional
- Não responder.

## 10. Tempo de atuação na Educação Profissional e Tecnológica (EPT)

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 ano a 2 anos
- Entre 2 anos e 4 anos
- Entre 4 anos e 7 anos
- Acima de 7 anos Não
- responder.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

11. Qual sua área de formação, com base no termo de posse no IFRO?

*Marcar apenas uma oval.*

- Pedagogo (a)
- Técnico (a) em Assuntos Educacionais
- Professor (a) EBTT
- Assistente em Administração
- Auxiliar em Administração
- Não responder.
- Outro: \_\_\_\_\_

12. Possui algum curso específico na área de Gestão Educacional ou Gestão Escolar?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Não responder.

13. Caso a resposta anterior tenha sido "SIM", qual nível?

*Marcar apenas uma oval.*

- Aperfeiçoamento.
- Especialização.
- Mestrado.
- Doutorado.
- Não possuo curso na área de Gestão Educacional ou Gestão Escolar?
- Não responder.



20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

14. Já atuou em cargo de direção (CD) ou função gratificada (FG) na área do ensino?

*Marque todas que se aplicam.*

- Não.
- Diretor de Ensino.
- Chefe do Departamento de Apoio ao Ensino.
- Coordenador de Curso.
- Não responder.
- Outro: \_\_\_\_\_

15. Quanto tempo você está no cargo de direção (CD) de Diretor de Ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 1 ano.
- Entre 1 ano a 2 anos.
- Entre 2 anos e 4 anos.
- Entre 4 anos e 7 anos.
- Acima de 7 anos. Não
- responder.

16. Por quanto tempo você atuou no cargo de Chefe do Departamento de Apoio ao Ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

- Não atuei neste cargo.
- Menos de 1 ano. Entre
- 1 ano a 2 anos. Entre
- 2 anos e 4 anos. Entre
- 4 anos e 7 anos.
- Acima de 7 anos. Não
- responder.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

17. Por quanto tempo você atuou na função de coordenador de curso?

*Marcar apenas uma oval.*

- Não atuei neste cargo.
- Menos de 1 ano. Entre
- 1 ano a 2 anos. Entre
- 2 anos e 4 anos. Entre
- 4 anos e 7 anos.
- Acima de 7 anos. Não
- responder.

Nesta seção iremos investigar quais as principais dificuldades enfrentadas pelo Diretor de Ensino durante o processo de transição/mudança do cargo.

As perguntas desta seção são direcionadas especificamente para o Diretor de Ensino. Não serão avaliadas questões de cunho político ou motivações para a troca ou escolha do Diretor de Ensino.

18. A partir da investidura ao cargo de direção (CD) de Diretor de Ensino. O (a) Senhora (a) enfrentou alguma dificuldade durante o processo de transição/mudança.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

19. Enfrentou dificuldade em relação a questões pedagógicas?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20. Durante o processo de transição/mudança para o Cargo de Diretor (a) de Ensino, você enfrentou dificuldade em relação a questões administrativas (desconhecimento de fluxos processuais, execução orçamentária, aquisição de produtos ou contratação de serviços, e outros)?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

21. Acredita que a falta de um processo de transição ou planejamento definido para a troca do Diretor (a) de Ensino, culminam em problemas de curto (6 meses) e médio prazo (12 meses) as atividades de ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

22. Com base na ação de troca abrupta do Diretor de Ensino. Qual foi o prazo médio para que você tomasse conhecimento das atividades desenvolvidas pela Diretoria de Ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

- Aproximadamente 3 meses.
- Entre 3 meses a 6 meses.
- Entre 6 meses a 12 meses.
- Entre 12 meses a 18 meses.
- Mais de 18 meses.
- Não responder.

23. Em relação ao cargo de direção (CD) de Diretor (a) de Ensino, você acredita que suas ações neste cargo tem impacto direto nas políticas de melhoria dos processos, e papel fundamental na melhoria dos indicadores do ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

24. Com base no processo de troca abrupta do Diretor de Ensino. Em sua opinião qual foi o prazo médio para que ocorresse o alinhamento/integração do (a) Diretor (a) de Ensino com a equipe de servidores vinculados ao Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE)?

*Marcar apenas uma oval.*

- Aproximadamente 3 meses.
- Entre 3 meses a 6 meses.
- Entre 6 meses a 12 meses.
- Entre 12 meses a 18 meses.
- Mais de 18 meses.
- Não responder.

25. Com base no processo de troca abrupta do Diretor de Ensino. Qual foi o prazo médio para que você conseguisse acompanhar e executar os processos críticos desenvolvidos pela Diretoria de Ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

- Aproximadamente 3 meses.
- Entre 3 meses a 6 meses.
- Entre 6 meses a 12 meses.
- Entre 12 meses a 18 meses.
- Mais de 18 meses.
- Não responder.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

26. Na sua visão, a partir da nomeação ao cargo de direção (CD) de Diretor de Ensino. Quais os principais setores que o (a) Diretor (a) de Ensino buscou suporte para entender, acompanhar e executar os processos críticos da Diretoria de Ensino?

*Marque todas que se aplicam.*

- Departamento de Apoio ao Ensino.
- Departamento de Assistência ao Educando.
- Departamento de Extensão.
- Departamento de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação.
- Coordenação de Assistência ao Educando.
- Diretoria de Planejamento e Administração.
- Coordenação de Orçamento e Finanças.
- Chefe de Gabinete.
- Não responder.
- Outro: \_\_\_\_\_

27. Na sua visão, a partir da nomeação para o cargo de direção (CD) de Diretor de Ensino. Como você classifica a assessoria da Pró-Reitoria de Ensino (PROEN) durante o período de transição?

*Marcar apenas uma oval.*

- Não Interfere.
- Interfere Pouco.
- Interfere Moderadamente.
- Interfere Totalmente.
- SCA.
- Não responder.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

28. Você acredita que a falta de uma capacitação ou formação em Gestão Escolar ou Gestão Educacional influenciam no processo de adaptação do (a) Diretor (a) de Ensino ao cargo de direção (CD)?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

29. Qual sua opinião em relação a questão anterior? Descreva de forma curta e objetiva.

---

---

---

---

---

30. Você acredita que um mapa de risco com as atividades críticas desenvolvidas pelo (a) Diretor (a) de Ensino, auxiliariam no processo de mudança abrupta do cargo?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

31. Você acredita que um manual didático, curto e objetivo, que orientasse o (a) novo (a) Diretor (a) de Ensino como desenvolver as atividades críticas da Diretoria de Ensino, auxiliaria no processo de troca do cargo de Diretor de Ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

32. Na sua opinião a falta de uma capacitação em gestão escolar/educacional influenciam no desempenho do (a) Diretor (a) de Ensino em relação ao fluxo administrativo, pedagógico e finalístico da instituição?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.



20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

33. Como você avalia a necessidade da realização dos encontros/reuniões entre os diretores de ensino de todas as unidades, no que se refere a melhoria dos resultados do ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

34. Quantas vezes por ano você entende como necessário a realização de encontros/reuniões online ou presenciais entre os diretores de ensino de todas as unidades para troca de experiências com foco na implementação de novas ações nas atividades de ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

- 1 vez ao ano.
- 2 vezes ao ano.
- 2 a 4 vezes ao ano.
- Não há necessidade.
- Não responder.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

35. Você acredita que a troca de informações entre os diretores de ensino pode influenciar na melhoria do planejamento e execução de ações que visam a melhoria do desempenho das atividades de ensino e eficácia escolar?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

36. Quais dos itens abaixo você julga como críticos e que o diretor de ensino poderia receber um treinamento para melhoria da execução das atividades sob sua responsabilidade? (Você pode escolher mais de uma alternativa)

*Marque todas que se aplicam.*

- Acompanhamento da execução orçamentária (rubrica ensino)
- Compra de materiais. (reposição de materiais de consumo, compra aquisição de novos equipamentos e serviços).
- Pagamento de auxílios estudantis.
- Disponibilidade orçamentária anual da Diretoria de Ensino.
- Não responder.

Esta seção terá como foco perguntas relacionadas ao desempenho acadêmico dos estudantes.

Partindo do pressuposto que se gestão do (a) Diretor (a) de Ensino for caracterizada por atributos como a realização de atividades de capacitação de equipe, construção do Projeto Pedagógico dos Cursos ou conhecimento dos mesmos, envolvimento na atribuição de turmas aos professores em conjunto com o Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE) e equipe pedagógica, ações focadas na melhoria do ensino e aprendizagem dos estudantes, conhecimentos sobre os resultados educacionais da sua unidade por meio da Autoavaliação do IFRO e de sua respectiva unidade e a troca de informações com outros(as) diretores(as) de ensino. Responda as questões a seguir:

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

37. Considerando o enunciado acima, podemos afirmar que ações como: capacitação de equipe, construção do Projeto Pedagógico dos Cursos ou conhecimento dos mesmos, ações focadas na melhoria do ensino e aprendizagem dos estudantes, quando presentes nas ações do (a) Diretor (a) de Ensino, podem influenciar no desempenho acadêmico do estudante?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

38. O acompanhamento frequente da equipe pedagógica junto aos docentes, acerca das práticas de ensino desenvolvidas em sala de aula pode influenciar no desempenho acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

39. Quais dos processos abaixo referente a políticas de atendimento direto aos discentes você julga como críticos? (Você pode escolher mais de uma alternativa)

*Marque todas que se aplicam.*

- Edital de monitoria.
- Edital de projetos de ensino.
- Auxílio estudantil para participação em eventos científicos.
- Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES).
- Programa de Concessão de Auxílio à Permanência – PROAP.
- Programa de Auxílio Moradia – PROMORE.
- Curso de Nivelamento.
- Não responder.

40. Quais dos processos abaixo referente a políticas de atendimento direto aos docentes você julga como críticos? (Você pode escolher mais de uma alternativa)

*Marque todas que se aplicam.*

- Edital de projetos de ensino.
- Auxílio estudantil para participação em eventos científicos.
- Contratação de professores substitutos.
- Capacitação docente, área comum.
- Capacitação docente, área técnica.
- Não responder.
- Outro: \_\_\_\_\_

41. Caso haja algum processo que você julgue como crítico tanto de atendimento discente como docente. Descreva-o de forma simples e objetiva.

\_\_\_\_\_

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

42. Você acredita que a adoção de rotinas eficazes em sala de aula, como: definição de plano de aula, melhoria da metodologia de ensino, metas e objetivos, podem influenciar na aprendizagem dos estudantes?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

43. A contratação de capacitações para os docentes, equipe pedagógica e administrativa, direcionadas para metodologias de aprendizagem e didática de ensino, influenciam no desempenho acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

44. A contratação de capacitações para os docentes, direcionadas para disciplinas técnicas, influenciam no desempenho acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

45. Você acredita que ações como cursos de nivelamento de português, matemática e outras disciplinas, tanto no momento de ingresso dos novos alunos na instituição, como identificada a necessidade de tal ação em determinada turma ou grupo de alunos pode influenciar diretamente no desempenho acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

46. Considerando que os programas de monitoria tem a finalidade de promover o acompanhamento e instrução suplementar de estudantes no exercício das atividades de rotina, de reforço escolar, de recuperação de estudos e outras formas de apoio colaborativo. Você acredita que a realização de programas de monitoria, tanto no momento de ingresso dos novos alunos na instituição, como identificada a necessidade de tal ação, podem influenciar diretamente no desempenho acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

47. O resultado da autoavaliação institucional do IFRO tem fundamental importância na melhoria das metodologias de ensino e aprendizagem, e consequente melhoria dos indicadores de ensino da instituição?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

48. Caso não tenho sido contemplado nas perguntas anteriores, quais ações você acredita que a unidade de ensino pode adotar para a melhoria da eficácia do ensino?

---

---

---

---

---

49. Você acredita que a definição de metas educacionais pelo diretor de ensino, influencia nas ações docentes e resultados acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

50. Atividades de iniciação científica por meio de projetos de pesquisa auxiliam na melhoria do desempenho acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

51. Caso a resposta anterior tenha sido sim, qual sua opinião?

---

---

---

---

---

52. A participação de alunos em projetos de extensão tanto como colaboradores ou público alvo, auxiliam na melhoria do desempenho acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.



20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

53. Como você avalia a participação do Conselho Escolar do seu respectivo *Campus* na melhoria do desempenho escolar?

*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório.
- Regular.
- Bom.
- Excelente.
- Não responder.

54. Você tem conhecimento que o Conselho Escolar é o órgão máximo consultivo e deliberativo do *Campus*, e que uma de suas funções é a aprovação de regulamentos internos, projetos pedagógicos de cursos de formação inicial e continuada (FIC), calendário acadêmico, bem como outras matérias de interesse de toda comunidade acadêmica?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim.
- Não.
- Não responder.

55. Como você avalia a participação do Grêmio Estudantil e/ou Diretório Acadêmico na melhoria das ações realizadas pela Direção de Ensino e professores como foco no resultado das atividades de ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório.
- Regular.
- Bom.
- Excelente.
- Sem condições de avaliar.
- Não responder.

20/05/2024, 14:48

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

56. Como você avalia a relação do (a) diretor (a) de ensino com o Grêmio Estudantil na busca por soluções que promovam a melhoria das condições dos estudantes, com foco no aumento do desempenho escolar (melhores condições para descanso entre os turnos, segurança, liberdade de expressão)?

*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório.
- Regular.
- Bom.
- Excelente.
- Sem condições de avaliar.
- Não responder.

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

**Google** Formulários

## Apêndice 4 – Questionário de Geração de Dados – Equipe de Servidores do DAPE e Diretoria de Ensino (exceto Diretor (a) de Ensino).

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

### Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (as) de Ensino do IFRO, sem o Correto Processo de Transição.

Senhor (a) Chefe do Departamento de Apoio ao Ensino, Técnicos(as) em Assuntos educacionais, Pedagogos (as), Assistentes em Administração e Auxiliares em Administração, lotados (as) no Departamento de Apoio ao Ensino ou Diretoria de Ensino

Sou servidor da RFEPECT e Mestrando no Programa de Pós-Graduação em em Educação Profissional e Tecnológica - ProfEPT. O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa nacional intitulada "UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS GERADOS NAS ATIVIDADES DE ENSINO DECORRENTES DA TROCA ABRUPTA DE DIRETORES DE ENSINO DO IFRO, SEM O CORRETO PROCESSO DE TRANSIÇÃO.", coordenada por mim e orientada pelo Professor Dr. Diego Soares Carvalho. O estudo objetiva analisar os impactos gerados nas atividades de ensino durante o processo de troca abrupta do Diretor de Ensino.

Solicitamos o preenchimento completo deste questionário e informamos que suas respostas não serão identificadas, preservando sua identidade. Sua participação é fundamental para o êxito da pesquisa e contribuirá para entendermos o papel do diretor de ensino nas atividades de ensino de cada Campus.

O (a) senhor (a) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para o (a) senhor (a) . Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do pesquisador do projeto e, se necessário através do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa, conforme informações de contato constantes no TCLE.

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos do IFRO, conforme

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

nº do CAAE: 64239922.0.0000.5653; nº do Parecer: 5.822.036, que pode ser consultado no site da Plataforma Brasil (<https://plataformabrasil.saude.gov.br/loginXXX>). O/A Senhor/Senhora levará, em média, 30 minutos para responder ao questionário. A sua participação é muito importante para garantir a representatividade institucional.

Certo de contar com a sua colaboração, a próxima seção apresentará o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Antecipamos nossos agradecimentos pela sua participação e colaboração em nossa pesquisa.

Emerson de Araújo Alves - Instituto Federal de Rondônia (IFRO) - Matrícula Siape 2080947

1. Nome completo

---

2. e-mail

---

3. Gênero

*Marcar apenas uma oval.*

Masculino

Feminino

Preiro não declarar

Outro: 

---

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

## 4. Qual a sua idade?

*Marcar apenas uma oval.*

- Idade 18 a 28
- anos 29 a 39
- anos 40 a 50
- anos 51 a 60
- anos Acima de 60
- anos Não
- responder.

## 5. Cor/Raça:

*Marcar apenas uma oval.*

- Branca
- Preta
- Parda
- Amarela
- Indígena
- Outro:
- Não responder.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

**Equipe**

**de Servidores DAPE e Diretoria de Ensino (exceto Diretor de Ensino)**

O (A) SENHOR

(A) ESTÁ SENDO CONVIDADO A PARTICIPAR DE UMA PESQUISA DE MESTRADO INTITULADA

"UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS GERADOS NAS ATIVIDADES DE ENSINO DECORRENTES DA

TROCA ABRUPTA DE DIRETORES (AS) DE ENSINO DO IFRO, SEM O CORRETO PROCESSO DE TRANSIÇÃO".

A)

O OBJETIVO DESTA PESQUISA É: ANALISAR OS IMPACTOS GERADOS NAS ATIVIDADES DE ENSINO DURANTE O PROCESSO DE TROCA ABRUPTA DO DIRETOR DE ENSINO, NOS CAMPUS DO

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA. TRATA-SE DE UMA PESQUISA-AÇÃO EDUCACIONAL.

B) SUA

PARTICIPAÇÃO CONSISTIRÁ EM RESPONDER A UM QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO, QUE CONTERÁ 41

(QUARENTA E UMA QUESTÕES) E TOMARÁ APROXIMADAMENTE O TEMPO DE 30 MINUTOS. A

MAIORIA DAS QUESTÕES FOI ESTRUTURADA EM ESCALAS INTERVALARES DE LIKERT, COMPOSTA POR CINCO ALTERNATIVAS VARIANDO DE "CONCORDO TOTALMENTE" ATÉ "DISCORDO

TOTALMENTE", ALGUMAS DISCURSIVAS E OUTRAS DE "SIM OU NÃO".

C) COMO TODA

PESQUISA COM SERES HUMANOS PODE APRESENTAR RISCOS, PARA ESTA, EM PARTICULAR,

FORAM ESTIMADOS OS SEGUINTE RISCOS: RISCO DE DESCONFORTO, CANSAÇO, EXPOSIÇÃO

DE DADOS PESSOAIS, ABORRECIMENTO, CONFUSÃO E DÚVIDA ACERCA DO QUE RESPONDER.

D) PARA

SANAR OU MITIGAR ESSES RISCOS FORAM ADOTADAS AS SEGUINTE MEDIDAS: O (A) SENHOR

(A) PODERÁ DEIXAR DE RESPONDER A QUALQUER DAS PERGUNTAS QUE LHE CAUSAREM DESCONFORTO, OU PODERÁ DESISTIR DE PARTICIPAR DA PESQUISA; O (A) SENHOR (A)

PODERÁ PAUSAR O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO E RETOMAR QUANDO ESTIVER

20/05/2024, 14:49 Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

DESCANSADO OU COM MAIS TEMPO; SEUS DADOS PESSOAIS NÃO SERÃO REVELADOS, SENDO-LHE ASSEGURADO O DIREITO AO ANONIMATO E AO SIGILO. E PARA EVITAR O EXTRAVIO DAS INFORMAÇÕES, OS DADOS REGISTRADOS NO GOOGLE FORMULÁRIOS SERÃO IMEDIATAMENTE TRANSPOSTOS PARA UNIDADE DE ARMAZENAMENTO EXTERNO, O QUAL SERÁ GUARDADO EM LOCAL SEGURO, DE ACESSO EXCLUSIVO DO PESQUISADOR. PARA EVITAR DÚVIDAS E CONFUSÃO, SERÃO APLICADOS QUESTIONÁRIOS ESPECÍFICOS AO GRUPO DE DIRETORES DE ENSINO E AO GRUPO DE PROFISSIONAIS LOTADOS NO DAPE OU DIRETORIA DE ENSINO.

E) O (A)

SENHOR (A) PODERÁ DEIXAR DE PARTICIPAR DA PESQUISA A QUALQUER TEMPO, SEM PREJUÍZO DE NENHUMA ORDEM.

F) SERÁ

GARANTIDO O TOTAL SIGILO DA IDENTIDADE DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA NOS RESULTADOS QUE SERÃO APRESENTADOS.

G) O (A)

SENHOR (A) SERÁ BENEFICIADO INDIRETAMENTE COM ESTA PESQUISA, PELA SENSACÃO DE PODER COLABORAR PARA QUE OS GESTORES POSSAM MITIGAR OS IMPACTOS ÀS ATIVIDADES DE ENSINO DURANTE O PROCESSO DE TROCA ABRUPTA DO (A) DIRETOR (A) DE ENSINO, E DE COLABORAR PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MAPA DE RISCO E DE UM MANUAL DIDÁTICO ACERCA DOS PROCESSOS CRÍTICOS DESENVOLVIDOS PELO DIRETOR DE ENSINO, PROCESSOS QUE NECESSITAM DE AÇÃO IMEDIATA, A PARTIR DA INVESTIDURA NO CARGO DE DIREÇÃO. E DE MANEIRA DIRETA, O (A) SENHOR (A) SERÁ BENEFICIADO COM UMA CÓPIA DIGITAL DO MANUAL QUE SERÁ PRODUZIDO.

H) EM CASO

DE DÚVIDAS OU DE PRECISAR DE INFORMAÇÕES ADICIONAIS, O SENHOR (A) PODERÁ CONTATAR OS PESQUISADORES RESPONSÁVEIS: PROF. DR. DIEGO SOARES CARVALHO E EMERSON DE ARAÚJO ALVES, PELOS SEGUINTE CANAIS: E-MAIL: DIEGO.CARVALHO@IFRO.EDU.BR E TELEFONE: (69) 9948-5032, E EMERSON.ALVES@IFRO.EDU.BR E TELEFONE (69) 999065355, RESPECTIVAMENTE.

I) SE VOCÊ

TIVER DÚVIDAS SOBRE SEUS DIREITOS COMO PARTICIPANTE DE PESQUISA, VOCÊ PODERÁ CONTATAR TAMBÉM O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP/IFRO) DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA, PELO TELEFONE (69) 2182-9201, E-MAIL: [CEPI@IFRO.EDU.BR](mailto:CEPI@IFRO.EDU.BR), LOCALIZADO NA AV. LAURO SODRÉ, 6500 - CENSIPAM - AEROPORTO, PORTO VELHO/RO, 76803-260, HORÁRIO DE ATENDIMENTO: DE SEGUNDA-FEIRA À SEXTA-FEIRA, DAS 09H ÀS 12H E DAS 14H ÀS 17H\*. O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP/IFRO É UM COLEGIADO MULTI E

20/05/2024, 14:49 Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

TRANSDISCIPLINAR INDEPENDENTE, COM MÚNUS PÚBLICO, IMPLANTADO NO INSTITUTO, EM RAZÃO DA REALIZAÇÃO DE PESQUISAS ENVOLVENDO SERES HUMANOS, QUE SE DESENVOLVEM NA INSTITUIÇÃO, COM O OBJETIVO DE PROTEGER OS PARTICIPANTES DE PESQUISA, EM SUA INTEGRIDADE E DIGNIDADE, E ASSEGURAR QUE AS PESQUISAS SEJAM DESENVOLVIDAS DENTRO DE PADRÕES ÉTICOS (RESOLUÇÃO Nº 466/12 CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE). A ATUAL RESOLUÇÃO QUE REGE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DO IFRO É A RESOLUÇÃO Nº 27/REIT - CONSUP/IFRO, DE 15 DE MAIO DE 2020.

J) AS INFORMAÇÕES RELACIONADAS AO ESTUDO PODERÃO SER CONHECIDAS POR PESSOAS AUTORIZADAS (PROF. DR. DIEGO SOARES CARVALHO E O MESTRANDO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA (PROFEPT), EMERSON DE ARAÚJO ALVES – DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA (IFRO), CAMPUS PORTO VELHO CALAMA). NO ENTANTO, SE QUALQUER INFORMAÇÃO FOR DIVULGADA EM RELATÓRIO OU PUBLICAÇÃO, ISTO SERÁ FEITO SOB FORMA CODIFICADA, PARA QUE A SUA IDENTIDADE SEJA PRESERVADA E MANTIDA SUA CONFIDENCIALIDADE.

K) OS DADOS GERADOS POR MEIO DOS QUESTIONÁRIOS ELETRÔNICOS SERÃO UTILIZADOS UNICAMENTE NESTA PESQUISA, E SERÃO TRANSFERIDOS DA PLATAFORMA VIRTUAL OU NUVEM PARA DISPOSITIVO DE ARMAZENAMENTO EXTERNO, DE USO EXCLUSIVO PARA A PESQUISA, DE FORMA SIGILOSA, SEGURA, CONFIDENCIAL E PRIVADA, GUARDADO EM COFRE DE USO PESSOAL E INDIVIDUAL, POR 5 (CINCO) ANOS, E DEPOIS SERÃO DESTRUÍDOS E/OU APAGADOS NO CASO DE ARQUIVOS DIGITAIS (PLANILHAS ELETRÔNICAS, PDF E OUTROS). JÁ OS DADOS DISPONÍVEIS EM PLATAFORMA VIRTUAL OU NUVEM SERÃO TOTALMENTE APAGADOS DEPOIS DE REALIZADA A TRANSFERÊNCIA PARA O DISPOSITIVO DE ARMAZENAMENTO EXTERNO. MÍDIAS FÍSICAS, IMPRESSOS OU OUTROS SERÃO DESTRUÍDOS POR INCINERAÇÃO, POR TRITURAÇÃO OU RECICLAGEM.

EU, LI ESSE TERMO DE CONSENTIMENTO E COMPREENDI A NATUREZA E O OBJETIVO DO ESTUDO DO QUAL CONCORDEI EM PARTICIPAR. A EXPLICAÇÃO QUE RECEBI MENCIONA OS RISCOS E BENEFÍCIOS. EU ENTENDI QUE SOU LIVRE PARA INTERROMPER MINHA PARTICIPAÇÃO A QUALQUER MOMENTO SEM JUSTIFICAR MINHA DECISÃO E SEM QUALQUER PREJUÍZO PARA MIM.



20/05/2024, 14:49 Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

APÓS A  
LEITURA DO TCLE, MANIFESTE POR MEIO DO FORMULÁRIO ELETRÔNICO A SUA DECISÃO  
DE  
CONCORDÂNCIA EM PARTICIPAR VOLUNTARIAMENTE DESTE ESTUDO, CONFORME  
OPÇÃO  
DISPONÍVEL ABAIXO.  
SERÁ ENVIADA  
UMA VIA DO TCLE EM  
ARQUIVO PDF PARA O E-MAIL DO PARTICIPANTE.

Concordância de participação voluntária na pesquisa

6. Após a leitura do TCLE, manifeste abaixo a sua decisão.  
*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, concordo em participar da pesquisa.  
 Não concordo em participar da pesquisa.

Nesta seção abordaremos informações funcionais e formação acadêmica.

7. Campus de atuação  
*Marcar apenas uma oval.*

- Campus Ariquemes  
 Campus Avançado São Miguel do Guaporé  
 Campus Cacoal  
 Campus Colorado do Oeste  
 Campus Guajará-Mirim  
 Campus Jaru  
 Campus Ji-Paraná  
 Campus Porto Calama  
 Campus Porto Velho Zona Norte  
 Campus Vilhena  
 Não responder.

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

## 8. Formação Inicial

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Ciências exatas e da terra	Ciências biológicas	Engenharias	Ciências da saúde	Ciências agrárias	Ciências sociais aplicadas	Ciência humana
Bacharel na área de:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licenciatura na área de:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnólogo na área de:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Formação em Pós-graduação

*Marque todas que se aplicam.*

- Especialização na área de educação
- Especialização fora da área da educação
- Especialização na área de formação inicial
- Especialização em gestão escolar
- Especialização em gestão educacional
- Mestrado em educação profissional e tecnológica
- Mestrado na área de educação
- Mestrado fora da área da educação
- Mestrado na área de formação inicial
- Doutorado na área de educação
- Doutorado fora da área da educação
- Doutorado em gestão escolar
- Doutorado em gestão educacional
- Não responder.

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

## 10. Tempo de atuação na Educação Profissional e Tecnológica (EPT)

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 ano a 2 anos
- Entre 2 anos e 4 anos
- Entre 4 anos e 7 anos
- Acima de 7 anos Não
- responder.

## 11. Atualmente qual seu setor de lotação?

*Marcar apenas uma oval.*

- Diretoria de Ensino
- Departamento de Apoio ao Ensino
- Não responder.

## 12. Qual sua área de formação, com base no termo de posse no IFRO?

*Marcar apenas uma oval.*

- Pedagogo (a)
- Técnico (a) em Assuntos Educacionais
- Professor (a) EBTT
- Assistente em Administração
- Auxiliar em Administração
- Não responder.
- Outro: \_\_\_\_\_

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

13. Possui algum curso específico na área de Gestão Educacional ou Gestão Escolar?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Não responder.

14. Já atuou em cargo de direção (CD) ou função gratificada (FG) na área do ensino?

*Marque todas que se aplicam.*

- Não.
- Diretor de Ensino.
- Chefe do Departamento de Apoio ao Ensino.
- Coordenador de Curso.
- Não responder.
- Outro: \_\_\_\_\_

15. Por quanto tempo você atuou no cargo de Chefe do Departamento de Apoio ao Ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

- Não atuei neste cargo.
- Menos de 1 ano. Entre
- 1 ano a 2 anos. Entre
- 2 anos e 4 anos. Entre
- 4 anos e 7 anos.
- Acima de 7 anos. Não
- responder.

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

16. Por quanto tempo você atuou na função de coordenador de curso?

*Marcar apenas uma oval.*

- Não atuei neste cargo.
- Menos de 1 ano. Entre
- 1 ano a 2 anos. Entre
- 2 anos e 4 anos. Entre
- 4 anos e 7 anos.
- Acima de 7 anos. Não
- responder.

Esta seção terá foco específico na equipe que apoia, e dá subsídio as atividades da Diretoria de Ensino ( Chefes do Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE), Técnicos em Assuntos Educacionais e Pedagogos lotados no DAPE ), e respectivo Diretor (a) de Ensino.

As perguntas não possuem nenhum teor político ou de crítica a outras gestões ou modelos de gestão adotados. A pesquisa deseja identificar possíveis pontos frágeis no processo de troca abrupta e sugerir soluções que melhorem esse fluxo institucional sem afetar a forma como a troca ocorre ou porque ocorre.

17. Acredita que a falta de um processo de transição ou planejamento definido para a troca do Diretor (a) de Ensino, culminam em problemas de curto (6 meses) e médio prazo (12 meses) as atividades de ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

18. Em relação ao cargo de direção (CD) de Diretor (a) de Ensino, você acredita que este cargo tem impacto direto nas políticas de melhoria dos processos, e papel fundamental na melhoria dos indicadores do ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

19. O processo de troca abrupta do Diretor de Ensino sem o devido processo de transição geraram problemas ou dificuldades nos processos ou fluxos processuais do DAPE.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

20. Você acredita que a falta de uma capacitação ou formação em Gestão Escolar ou Gestão Educacional influenciam no processo de adaptação do (a) Diretor (a) de Ensino ao cargo de direção (CD)?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

21. Qual sua opinião em relação a questão anterior? Descreva de forma curta e objetiva.

---

---

---

---

---

22. Na sua opinião, a falta de uma capacitação em gestão escolar/educacional influenciam no desempenho do (a) Diretor (a) de Ensino em relação ao fluxo administrativo, pedagógico e finalístico da instituição?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

23. Você acredita que um mapa de risco com as atividades críticas desenvolvidas pelo (a) Diretor (a) de Ensino, auxiliariam no processo de mudança abrupta do cargo?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

24. Você acredita que um manual didático, curto e objetivo, que orientasse o (a) novo (a) Diretor (a) de Ensino como desenvolver as atividades críticas da Diretoria de Ensino, auxiliaria no processo de troca do cargo de Diretor de Ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

25. Você acredita que as mudanças de Diretor (a) de Ensino, em alguns casos, contribuem positivamente para melhoria dos processos e fluxos administrativos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.



20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

26. Considerando a rotatividade do cargo e que tal ação ocorre frequentemente dentro de uma organização de ensino. Você acredita que as mudanças de Diretor (a) de Ensino, em alguns casos, contribuem positivamente para melhoria da cultura escolar e dos resultados da instituição ?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

Esta seção terá como foco perguntas relacionadas ao desempenho acadêmico dos estudantes.

Partindo do pressuposto que se gestão do (a) Diretor (a) de Ensino for caracterizada por atributos como a realização de atividades de capacitação de equipe, construção do Projeto Pedagógico dos Cursos ou conhecimento dos mesmos, envolvimento na atribuição de turmas aos professores em conjunto com o Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE) e equipe pedagógica, ações focadas na melhoria do ensino e aprendizagem dos estudantes, conhecimentos sobre os resultados educacionais da sua unidade por meio da Autoavaliação do IFRO e de sua respectiva unidade e a troca de informações com outros(as) diretores(as) de ensino. Responda as questões a seguir:

27. Considerando o enunciado acima, podemos afirmar que ações como: capacitação de equipe, construção do Projeto Pedagógico dos Cursos ou conhecimento dos mesmos, ações focadas na melhoria do ensino e aprendizagem dos estudantes, quando presentes nas ações do (a) Diretor (a) de Ensino, podem influenciar no desempenho acadêmico do estudante?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

28. O acompanhamento frequente da equipe pedagógica junto aos docentes, acerca das práticas de ensino desenvolvidas em sala de aula pode influenciar no desempenho acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

29. Quais dos processos abaixo referente a políticas de atendimento direto aos discentes você julga como críticos?

*Marque todas que se aplicam.*

- Edital de monitoria.
- Edital de projetos de ensino.
- Auxílio estudantil para participação em eventos científicos.
- Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES).
- Programa de Concessão de Auxílio à Permanência – PROAP.
- Programa de Auxílio Moradia – PROMORE.
- Curso de Nivelamento.
- Não responder.

30. Quais dos processos abaixo referente a políticas de atendimento direto aos docentes você julga como críticos?

*Marque todas que se aplicam.*

- Edital de projetos de ensino.
- Auxílio estudantil para participação em eventos científicos.
- Contratação de professores substitutos.
- Capacitação docente, área comum.
- Capacitação docente, área técnica.
- Não responder.
- Outro: \_\_\_\_\_

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

31. Caso haja algum processo que você julgue como crítico tanto de atendimento discente como docente. Descreva-o de forma simples e objetiva.

---

32. Você acredita que a adoção de rotinas eficazes em sala de aula, como: definição de plano de aula, melhoria da metodologia de ensino, metas e objetivos, podem influenciar na aprendizagem dos estudantes?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

33. A contratação de capacitações para os docentes, equipe pedagógica e administrativa, direcionados para metodologias de aprendizagem e didática de ensino, influenciam no desempenho acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

34. A contratação de capacitações para os docentes, direcionadas para disciplinas técnicas, influenciam no desempenho acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

35. Você acredita que ações como cursos de nivelamento de português, matemática e outras disciplinas, tanto no momento de ingresso dos novos alunos na instituição, como identificada a necessidade de tal ação em determinada turma ou grupo de alunos pode influenciar diretamente no desempenho acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

36. Considerando que os programas de monitoria tem a finalidade de promover o acompanhamento e instrução suplementar de estudantes no exercício das atividades de rotina, de reforço escolar, de recuperação de estudos e outras formas de apoio colaborativo. Você acredita que a realização de programas de monitoria, tanto no momento de ingresso dos novos alunos na instituição, como identificada a necessidade de tal ação, podem influenciar diretamente no desempenho acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

37. O resultado da autoavaliação institucional do IFRO tem fundamental importância na melhoria das metodologias de ensino e aprendizagem, e consequente melhoria dos indicadores de ensino da instituição?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

38. Caso não tenha sido contemplado nas perguntas anteriores, quais ações você acredita que a unidade de ensino pode adotar para a melhoria da eficácia do ensino?

---

---

---

---

---

39. Você acredita que a troca de informações entre os diretores de ensino pode influenciar na melhoria do planejamento e execução de ações que visam a melhoria do desempenho das atividades de ensino e eficácia escolar?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

40. Você acredita que a definição de metas educacionais pelo diretor de ensino, influencia nas ações docentes e resultados acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

41. Atividades de iniciação científica por meio de projetos de pesquisa auxiliam na melhoria do desempenho acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

42. Caso a resposta anterior tenha sido sim, qual sua opinião?

---

---

---

---

---

43. A participação de alunos em projetos de extensão tanto como colaboradores ou público alvo, auxiliam na melhoria do desempenho acadêmico dos alunos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente
- Não responder.

20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

44. Como você avalia a participação do Conselho Escolar do seu respectivo *Campus* na melhoria do desempenho escolar?

*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório.
- Regular.
- Bom.
- Excelente.
- Não responder.

45. Você tem conhecimento que o Conselho Escolar é o órgão máximo consultivo e deliberativo do *Campus*, e que uma de suas funções é a aprovação de regulamentos internos, projetos pedagógicos de cursos de formação inicial e continuada (FIC), calendário acadêmico, bem como outras matérias de interesse de toda comunidade acadêmica?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim.
- Não.
- Não responder.

46. Como você avalia a participação do Grêmio Estudantil e/ou Diretório Acadêmico na melhoria das ações realizadas pela Direção de Ensino e professores como foco no resultado das atividades de ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

- Insatisfatório.
- Regular.
- Bom.
- Excelente.
- Sem condições de avaliar.
- Não responder.



20/05/2024, 14:49

Pesquisa - Uma Análise sobre os Impactos Gerados nas Atividades de Ensino Decorrentes da Troca Abrupta de Diretores (...)

47. Como você avalia a relação do (a) diretor (a) de ensino com o Grêmio Estudantil na busca por soluções que promovam a melhoria das condições dos estudantes, com foco no aumento do desempenho escolar (melhores condições para descanso entre os turnos, segurança, liberdade de expressão)?

*Marcar apenas uma oval.*

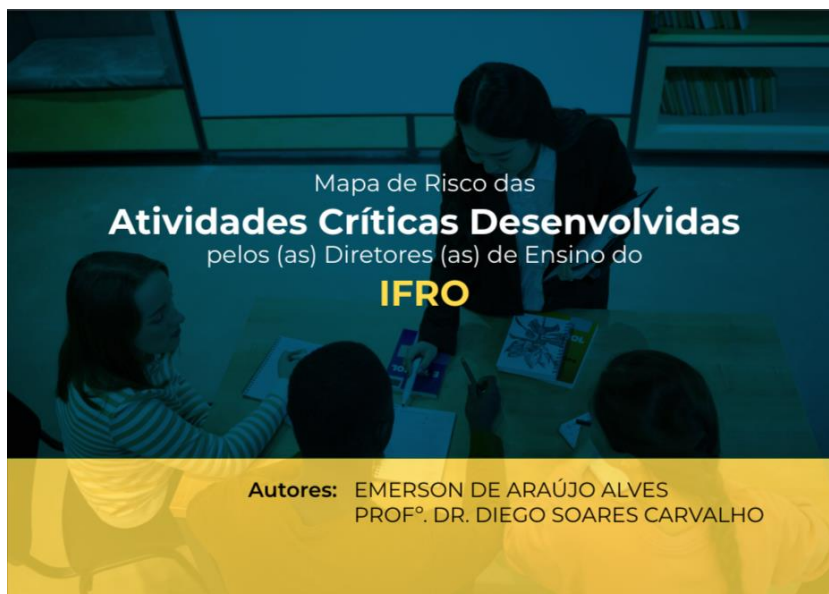
- Insatisfatório.
- Regular.
- Bom.
- Excelente.
- Sem condições de avaliar.
- Não responder.

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

**Google** Formulários

**Apêndice 5 – Produto Educacional - Livro digital: “Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretores (as) de Ensino do IFRO**



INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E INOVAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA



EMERSON DE ARAÚJO ALVES

Mapa de Risco das  
**Atividades Críticas Desenvolvidas**  
pelos (as) Diretores (as) de Ensino do  
**IFRO**

PORTO VELHO  
2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

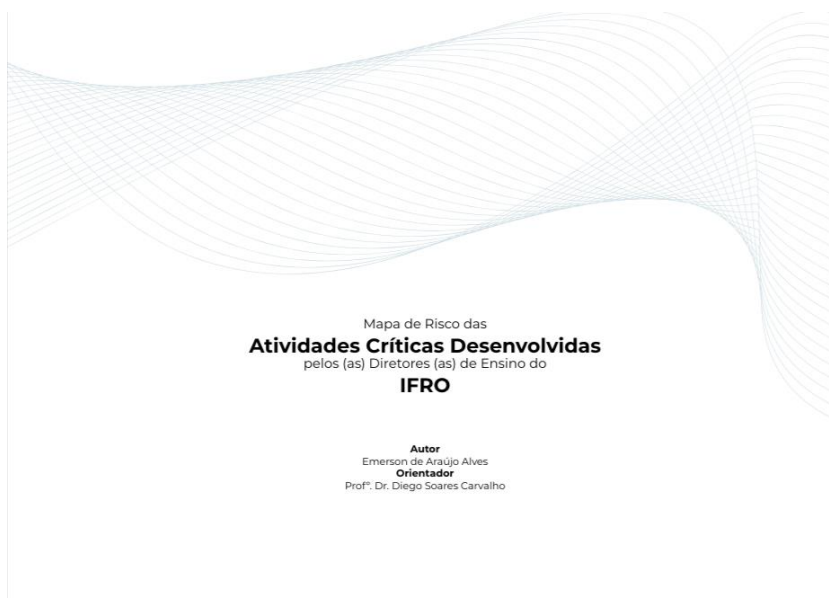
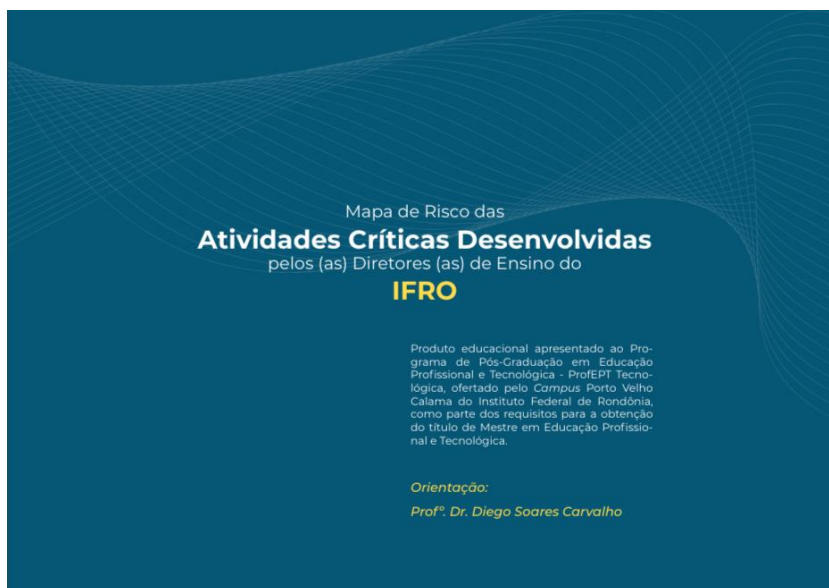
A474m  
Alves, Emerson de Araújo.  
Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretores  
(as) de Ensino do IFRO / Emerson de Araújo Alves, Porto Velho-RO, 2024.  
36 f. : il.  
Orientadora): Prof. Dr. Diego Soares Carvalho.

Produto Educacional (Mestrado Profissional em Educação Profissional e  
Tecnológica - Profept) – Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2024.

I. Gestão de risco. 2. Ensino Profissional e Tecnológico. 3. Diretor de  
Ensino. 4. Transição de Cargos. I. Carvalho, Diego Soares (orient.). II.  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III.  
Título.

CDD: 378.013

**Bibliotecário(a) Responsável:** Miria Santana Veiga, CRB-11-898 (Campus Porto Velho Calama)



## Ficha Técnica

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
de Rondônia-IFRO

### Dados do produto educacional

Origem do produto

Trabalho de dissertação "Troca de Diretores(as) de Ensino no IFRO: um olhar sobre os desdobramentos educacionais e impactos gerados nas atividades de ensino".

### Autor da pesquisa

Emerson de Araújo Alves

### Orientador da pesquisa

Diego Soares Carvalho

### Áreas de conhecimento

Ensino, Educação Profissional e Tecnológica.

### Registro do produto

Biblioteca do IFRO-Campus Porto Velho Calama, 2024.

### Disponibilidade

Irrestrita, preservando os direitos autorais, bem como a proibição do uso comercial do produto.

### Instituições envolvidas

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia-IFRO

### Idioma

Língua Portuguesa

### Cidade

Porto Velho

### País

Brasil

### Diagramação

Marcus Munhoz - @optchadesign

## O que é o produto?

Trata-se de um Mapa de Risco desenvolvido levando em consideração as principais ações e atividades críticas desempenhadas pelo (a) Diretor (a) de Ensino durante seu processo de transição e/ou ocupação do cargo de Direção (CD). O Mapa de Risco foi elaborado com base em documentos institucionais do IFRO (Regimento Geral e Regimento Interno dos campi) e na percepção dos (as) Diretores (as) de Ensino e servidores (as) lotados (as) nos Departamentos de Apoio ao Ensino e Diretoria de Ensino dos campi, obtida por meio de questionário eletrônico google forms. Tal material buscará auxiliar a execução e acompanhamento das atividades críticas que o novo gestor (Diretor(a) de Ensino) terá que tomar conhecimento em curto espaço de tempo com a perspectiva de causar o menor impacto possível às atividades de ensino.

### Objetivo

Contribuir para a redução dos impactos causados nas atividades de ensino durante o processo de troca repentina dos (as) Diretores (as) de Ensino sem um processo de transição, e melhor adaptação do (a) servidor (a) nomeado (a) ao cargo de direção.

### Público-alvo

Diretores (as) de Ensino do IFRO.

### Finalidade

Colaborar com a redução dos impactos causados nas atividades de ensino durante o processo de troca não planejada dos (as) Diretores (as) de Ensino sem um processo de transição.

### Palavras-chave

Gestão de risco; Ensino Profissional e Tecnológico; Diretor de Ensino; Transição de Cargos.

# Sumário

<b>1</b>	Introdução .....	10
<b>2</b>	Contribuição da Gestão de Risco para a EPT .....	12
<b>3</b>	Gestão de Riscos eficaz nas atividades críticas relacionadas à Troca de Diretores(as) de Ensino.....	15
<b>4</b>	Abordagens sobre Mapa de Risco.....	21
<b>5</b>	Atividades ou processos críticos identificados durante a pesquisa .....	23
	5.1. Matriz de Risco (Mapa de Risco) das Atividades Críticas desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino.....	28
	5.2. Mas como identificar a atividade crítica na matriz de risco (figura 7)?.....	28
	Contribuições Finais.....	31
	REFERÊNCIAS .....	32



“Compreender a relação indissociável entre trabalho, ciência e cultura significa compreender o trabalho como princípio educativo, o que não se confunde com o “aprender fazendo”, nem é sinônimo de formar para o exercício do trabalho.”

**Marise Ramos**

“Existem dois tipos de riscos: Aqueles que não podemos nos dar ao luxo de correr e aqueles que não podemos nos dar ao luxo de não correr.”

**Peter Drucker**

Sobre os autores

Emerson de Araújo Alves

Mestrando pelo Programa de Mestrado em Educação Profissional Tecnológica - ProfEPT/IFRO. Possui Pós-Graduação Lato Sensu em Administração Pública pela Universidade Cândido Mendes (2016) e graduação em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Atualmente exerce o Cargo Público Federal de Assistente em Administração, e Função Gratificada de Chefe de Gabinete do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia Campus Porto Velho Calama. Os interesses de investigação envolvem: ensino em Administração, educação profissional e tecnológica e gestão escolar.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5673504253221502>

Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-9471-9114>

Diego Soares Carvalho

Mestre e Doutor em Farmacologia pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Especialista em Gestão Pública pela Universidade Aberta do Brasil (UAB) e Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Especialista em Docência para a Educação Básica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), Especialista em Docência para a Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA). Licenciado e Bacharel em Ciências Biológicas pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP-SP). Atualmente, é docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, Campus Presidente Epitácio no cargo de Professor EBITT - Biologia. Atua como professor permanente no programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica - Mestrado profissional em rede (ProfEPT) - IFRO/Campus Porto Velho Calama. Os interesses de investigação envolvem: ensino de Biologia, educação profissional e tecnológica e jogos didáticos.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0214622546099341>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5982-3798>

10 VOLTAR AO SUMÁRIO

# 1. INTRODUÇÃO

A gestão eficiente de riscos é crucial em diversos contextos, desde ambientes de trabalho até projetos complexos e setores específicos, como a educação. "A gestão eficaz de riscos reduz a probabilidade e a severidade de eventos indesejáveis na administração pública" (Araújo e Gomes, 2021, p.242). O setor público tem a responsabilidade de atender a uma ampla gama de necessidades sociais, o que requer uma gestão rigorosa dos recursos públicos limitados para garantir o cumprimento de suas obrigações sociais (Grateron, 1999). Nesse cenário, o mapa de risco se destaca como uma ferramenta estratégica, que proporciona uma visão abrangente e visual das ameaças potenciais em um determinado contexto. No âmbito do Instituto Federal do Estado de Rondônia, o mapa de risco é definido como um documento elaborado para identificação dos principais riscos que permeiam o processo de trabalho, tipo de atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional inerentes aos objetivos organizacionais (Resolução nº 85/REIT - CONSUP/IFRO, 2018).

Este instrumento não apenas identifica e avalia riscos, mas também auxilia na priorização e comunicação dessas informações para a tomada de decisões informadas e a implementação de medidas preventivas. Em virtude disto, este produto visa explorar não apenas o conceito de mapa de risco, mas também destacar sua importância na promoção da segurança, eficiência e gestão proativa em diversos cenários. Segundo a Resolução nº 85/REIT - CONSUP/IFRO (Brasil, 2018, p.2): "IX - Mapa de Riscos: Documento elaborado para identificação dos principais riscos que permeiam o processo de trabalho, tipo de atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional inerentes aos objetivos organizacionais".

Dessa forma, ao compreender o processo de criação de um mapa de risco, as organizações e profissionais podem fortalecer sua capacidade de antecipar, mitigar e gerenciar potenciais desafios, promovendo a execução e acompanhamento de rotinas e processos educacionais, além de fornecer segurança às operações e atividades do IFRO.

11 VOLTAR AO SUMÁRIO



Figura 1 - Nuvem de palavras dos riscos relacionados às atividades críticas enfrentadas pelos (as) diretores(as) identificados durante a pesquisa.

Fonte: Dados dos autores (2024)

12 VOLTAR AO SUMÁRIO



## 2. Contribuição da Gestão de Risco para a EPT

Um dos produtos relevantes da gestão de riscos e consequentemente para a gestão eficiente de processos em organizações públicas e privadas é o mapa de risco, pois é visto como ferramenta essencial no suporte a todo o processo de gestão de riscos institucionais. Ele permite identificar e analisar os possíveis riscos que podem afetar a execução dos processos, possibilitando a implementação de medidas preventivas e corretivas para mitigar tais riscos. Além disso, facilita a visualização das características do risco em uma atividade crítica, contribuindo na disseminação e comunicação de informações entre os stakeholders, além de fornecer uma base sólida e objetiva para discussões sobre questões-chave.

Segundo Araújo e Gomes (2021, p.241), "As evidências indicam que a gestão de riscos pode garantir e facilitar desde o cumprimento de leis, regulamentos, normas e padrões até a identificação de cenários externos que podem influenciar a ocorrência de eventos que impactam negativamente não só as universidades, mas toda a comunidade.". No entanto, ao considerar o aspecto normativo no Brasil, é crucial reconhecer que os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, assim como as Universidades Federais, estão subordinados a diretrizes específicas que garantem a eficiência e transparência na gestão dos recursos públicos. Entre essas diretrizes, destacam-se a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1 (Brasil, 2016) e a Portaria MEC

n. 234 (Brasil, 2018). Essas normativas estabelecem princípios e exigências que visam assegurar o cumprimento adequado das obrigações institucionais, alinhando-se aos objetivos do Ministério da Educação (MEC). Este contexto normativo é fundamental para a operação e desenvolvimento dos Institutos Federais, garantindo que suas atividades estejam em consonância com as políticas públicas educacionais e os padrões de integridade administrativa.

Ressalta-se que para este produto, o escopo da elaboração de um mapa de risco resulta de um processo de gestão de risco sobre a transição de gestão do cargo de Diretor(a) de Ensino no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, envolvendo a identificação e análise dos possíveis impactos, desafios e oportunidades associados a esse processo, neste produto não serão abordadas ações para tratamento dos riscos identificados (ações de controle inexistentes). No entanto, considerando a relevância do tema, sugerimos que seja estudado em uma próxima pesquisa.

Esses regulamentos e instruções normativas para serem eficazes devem observar alguns princípios. Segundo o TCU (2018) um desses princípios é o mapeamento das vulnerabilidades que podem impactar os objetivos do órgão ou entidade. Este mapeamento é crucial para que se possa identificar adequadamente os riscos que precisam ser geridos.

13

VOLTAR AO SUMÁRIO

Dessa forma, o mapeamento de riscos pode contribuir tanto para apoiar a tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico (TCU, 2018), quanto para a implementação de medidas proativas para mitigar os riscos, garantindo que os objetivos da Diretoria de Ensino dos IFs, sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz.

Instituições de maior porte e complexidade, como os Institutos Federais, geralmente envolvem um maior número de pessoas no processo de gerenciamento de riscos, com processos frequentemente mais distribuídos. Isso torna os procedimentos internos naturalmente mais complexos, apresentando o desafio de lidar com informações que exigem um nível elevado de sofisticação, especialmente no setor público. Nos Institutos Federais, as atividades relacionadas ao ensino, pesquisa, extensão, tecnologia e gestão de recursos humanos, juntamente com a constante necessidade de prestação de contas, destacam a complexidade de um ambiente que atua em diversos níveis e modalidades de ensino, cito: cursos técnicos integrados ao ensino médio, subsequentes ao ensino médio, graduação, licenciatura, Pós-Graduação Lato Sensu e Pós-Graduação Stricto Sensu. Esse cenário torna a análise e a avaliação de riscos uma tarefa ainda mais desafiadora para os responsáveis pela gestão.

Dentre outras atividades que podem ser consideradas críticas em um IF, a troca de Diretor(es) de Ensino se mostra como uma atividade de alta complexidade. Isso decorre do fato que as atividades desenvolvidas pelos Diretores de Ensino, estão diretamente relacionadas a um dos pilares que sustentam a instituição: o ensino.

Em relação ao tema transição de cargos, a utilização dessa ferramenta pelos IFs não é necessariamente nova, pois já há alguns IFs adotando regulamentos e instruções normativas para a execução do processo de transição entre gestores em cargo de direção ou função gratificada, como é o caso do Instituto Federal

de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, conforme a Resolução CONSUP/IFBA N° 122 (Brasil, 2023) e a Instrução Normativa n° 1/IFRS (Brasil, 2023), que evidenciam a importância desse processo ao estabelecer diretrizes para a transição de gestão principalmente de cargos de direção.

Dessa forma, a troca do Diretor de Ensino em um Instituto Federal, sem um processo de transição e instrumentos norteadores, pode ter um impacto significativo nos projetos, ações e atividades delineadas no plano anual de trabalho e no planejamento pedagógico da instituição ou unidade de ensino. Estudos, como o de Yapp (2004), destacam que a ausência de um processo de gerenciamento durante a transição de funções pode levar a um período de ajuste de 15 a 18 meses para aqueles que assumem novos papéis. Ademais, essa situação pode propiciar a ocorrência de falhas com potencial tanto desastrosas quanto dispendiosas.

Nesse cenário, o conceito de Gestão de Risco e Mapa de Risco surge como um processo e ferramenta de grande importância na gestão da Educação Profissional e Tecnológica nos Institutos Federais. Em um ambiente onde a segurança, a eficiência e a qualidade do ensino são prioridades, o mapeamento dos riscos associados às atividades desempenhadas pelo corpo gestor, como o (a) Diretor (a) de Ensino, é essencial. Uma das funções do mapa de risco é a identificação de potenciais ameaças e vulnerabilidades que podem comprometer o bom funcionamento das instituições, permitindo a implementação de medidas preventivas e corretivas adequadas (não será abordado neste trabalho), bem como ações imediatas. Para lidar com essa complexidade, segundo Braga (2018, p. 693), "a gestão de riscos é um processo permanentemente inacabado, que busca lidar com ameaças e organizações que sempre mudam". É essencial que os Institutos Federais adotem práticas de gestão eficaz de riscos que deve ser iniciado e continuado proativamente.

14

VOLTAR AO SUMÁRIO

Nos Institutos Federais, a formação dos estudantes transcende a mera preparação para o mundo do trabalho, fundamentando-se no conceito de aprendizagem dentro e no trabalho. Essa abordagem, que visa à formação completa, é sustentada pelos três pilares essenciais dos IFs: ensino, pesquisa e extensão. Durante sua trajetória acadêmica, o aluno se engaja em uma variedade de atividades, que incluem estudos teóricos, práticas em laboratório, participação em projetos de iniciação científica e envolvimento em atividades de extensão.

Com isso, a troca do(a) Diretor(a) de Ensino pode ter um impacto significativo nos projetos, ações e atividades delineadas no plano anual de trabalho e no planejamento pedagógico da instituição. Isso ocorre devido à centralidade do(a) Diretor(a) de Ensino na coordenação e execução das atividades relacionadas ao ensino. É importante salientar que sua liderança é fundamental para garantir a integração eficaz dessas três dimensões do processo educacional, bem como para promover um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento acadêmico dos estudantes.

A mudança de liderança pode acarretar desafios como a interrupção ou reorientação de projetos em andamento, a perda de continuidade nas iniciativas e a necessidade de adaptação às novas diretrizes e prioridades estabelecidas pela nova gestão. Portanto, é crucial que a transição do(a) Diretor(a) de Ensino seja planejada e executada de forma cuidadosa e estratégica, visando minimizar os impactos negativos e garantir a manutenção da qualidade e da excelência educacional nos Institutos Federais.

Neste contexto, a colaboração entre os diferentes atores da comunidade acadêmica, incluindo docentes, discentes e técnicos-administrativos, torna-se fundamental para assegurar uma transição suave e bem-sucedida, preservando os valores e objetivos institucionais. Além disso, é importante que a nova liderança esteja comprometida com a continuidade das políticas e programas que promovam a formação integral dos estudantes e o fortalecimento dos pilares do ensino, pesquisa e extensão

nos Institutos Federais. Sendo assim, o Mapa de Risco se torna uma ferramenta valiosa para orientar a transição e ocupação de cargos-chave, como o de Diretor(a) de Ensino. Através da análise detalhada das atividades críticas, como o planejamento curricular, projetos de ensino, acompanhamento pedagógico, a gestão de recursos dentre outras que serão relacionadas nesta pesquisa, é possível antecipar desafios e garantir a continuidade das operações educacionais sem interrupções significativas, evitando prejuízos às atividades de ensino.

Além disso, o uso de Mapas de Risco com as atividades críticas detalhadas em formato de quadro (quadro 3) facilita a compreensão e a visualização das potenciais áreas de vulnerabilidade, permitindo uma abordagem proativa na mitigação de problemas e elaboração de estratégias de controle preventivos e/ou reativos. Combinando a expertise dos profissionais da educação com as diretrizes institucionais, é possível criar mapas adaptados às necessidades específicas de cada Instituto Federal, fortalecendo assim a capacidade de resposta a situações adversas e promovendo um ambiente de aprendizagem seguro e eficiente.

Vale ressaltar que o principal objetivo do mapa de riscos, além de identificar as atividades (quadro 2 e quadro 3) de maior criticidade da Diretoria de Ensino, visa fornecer critérios objetivos para reduzir o impacto dos riscos e consequentemente, uma possível interrupção das atividades. Com isso, nem discentes, nem docentes sofrerão impactos significativos, em razão do tempo de reação e ação durante o processo de substituição do gestor ou transição do cargo.

15

VOLTAR AO SUMÁRIO

# 3. Gestão de Riscos eficaz nas atividades críticas relacionadas à Troca de Diretores(as) de Ensino

A gestão eficiente de riscos de processos em organizações públicas e privadas é uma ferramenta essencial, pois ela permite identificar e analisar os possíveis riscos que podem afetar a execução dos processos, possibilitando a implementação de medidas preventivas e corretivas para mitigar tais riscos. Neste contexto, diversos autores renomados têm contribuído com estudos e análises sobre essa temática, fornecendo estudos valiosos para a compreensão e aplicação dessa ferramenta (Hill e Dinsdale, 2003; Braga, 2018; Sedrez et al, 2011; Ramos et al, 2019; Sousa et al, 2018).

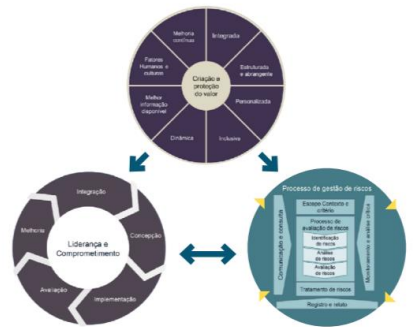
No entanto, cabe lembrar que ao longo do tempo, as organizações passaram a implementar métodos padronizados e estruturados que são amplamente reconhecidos. A implementação de um modelo sistematizado de gestão de riscos combina confiabilidade, padronização e reconhecimento das melhores práticas

pelas instituições, resultando no surgimento de várias normas internacionais de referência, como o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise Risk Management (ERM), a International Organization for Standardization (ISO) 31000– Risk management system– Principles and guidelines, o Orange Book, entre outros (Araújo e Comes, 2021).

Neste sentido, para implementar efetivamente a gestão de riscos nas atividades consideradas críticas no período de transição dos Diretores de Ensino do IFRO, faz-se necessário observar os frameworks para a gestão de riscos como a ISO 31000 (2018). Segundo essa norma é essencial estabelecer um contexto que compreenda as complexidades relacionadas às atribuições dos Diretores(as) de Ensino.

16 VOLTAR AO SUMÁRIO

Figura 2 - Arquitetura da Gestão de Riscos

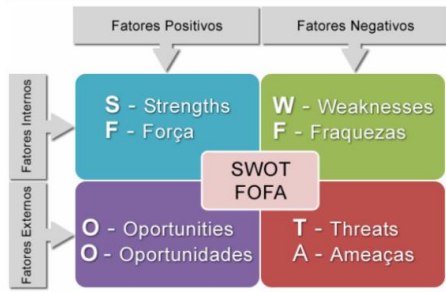


Dando continuidade a gestão de riscos eficaz nas atividades críticas relacionadas à troca de diretores(as) de Ensino, e posterior elaboração do mapa de riscos. Foi necessária a utilização da ferramenta SWOT para analisar as atribuições regimentais do(a) Diretor(a) de Ensino utilizando como modelo a Resolução N° 56/CONSUP/IFRO (Brasil, 2016, p. 21). É importante destacar que a ferramenta SWOT não apenas permite uma compreensão aprofundada do contexto interno, mas também possibilita a prospecção de oportunidades que podem ser exploradas.

Segundo Fraporti e Santos (2018), diversas ferramentas administrativas podem ser utilizadas para analisar as oportunidades e ameaças de uma organização, mas uma das mais reconhecidas e importantes é a matriz SWOT. O termo SWOT é formado pelas iniciais das palavras em inglês strengths, weaknesses, opportunities e threats, que significam respectivamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Já no Brasil a matriz é também conhecida como matriz FOFA (ENDEAVOR Brasil, 2015). Veja o esquema da matriz SWOT ou FOFA na Figura 3.

17 VOLTAR AO SUMÁRIO

Figura 3 - Esquema da Matriz SWOT/FOFA



A matriz SWOT é uma ferramenta muito útil durante a gestão de um(a) Diretor(a) de Ensino do IFRO, alinhando-se à visão de Heloisa Lück (2006) sobre a importância da gestão educacional é possível a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. E definir estratégias que mobilizem recursos de forma eficiente. Essa abordagem estruturada fornece informações relevantes para evitar o desperdício de esforços e recursos, garantindo que a gestão educacional sustente e dinamize o sistema de ensino e mantenha a qualidade no aprendizado dos estudantes (Lück, 2006, p. 25).

A partir do uso da ferramenta SWOT podemos identificar os pontos fortes a serem mantidos e fortalecidos, bem como as áreas de melhoria e as ameaças potenciais que precisam ser monitoradas e mitigadas pelo(a) Diretor(a) de Ensino dos Institutos Federais de Educação com base na Resolução N° 56/CONSUP/IFRO (BRASIL, 2016, p. 21). Conforme detalhado no (quadro 1).

### Você sabia?

A Matriz SWOT foi criada por Albert Humphrey, um consultor de negócios e pesquisador da Universidade de Stanford, durante a década de 1950 e início dos anos 1970. O objetivo de Humphrey era desenvolver uma ferramenta para ajudar as empresas a identificar e analisar seus pontos fortes (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), a fim de melhorar suas estratégias e processos de planejamento.

18 VOLTAR AO SUMÁRIO

■ **Quadro 1 - SWOT das atribuições do (a) Diretor (a) de Ensino**

Fatores	Descrição
<b>Forças (Strengths)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento estratégico e operacional eficaz.</li> <li>Liderança e organização comprovadas.</li> <li>Implementação de ações em conformidade com as normas.</li> <li>Transparência e responsabilidade na aplicação com sigilos de controle.</li> <li>Orientação efetiva da comunidade interna e externa.</li> <li>Promoção de projetos inovadores e integrados.</li> <li>Conhecimento abrangente da legislação educacional.</li> <li>Avaliação contínua para aprimorar a qualidade do ensino.</li> </ul>
<b>Fraquezas (Weaknesses)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dependência de diretores superiores, limitando a autonomia.</li> <li>Desafios na implementação de projetos por recursos limitados ou burocracia.</li> <li>Necessidade de agilidade na resposta a mudanças.</li> <li>Possíveis falhas na comunicação e coordenação entre áreas/departamentos.</li> </ul>
<b>Oportunidades (Opportunities)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescimento da demanda por ensino a distância.</li> <li>Parcerias estratégicas para pesquisa e inovação.</li> <li>Avanços tecnológicos para facilitar o acesso à informação e otimizar processos.</li> <li>Mudanças na legislação para adaptações e melhorias.</li> </ul>
<b>Ameaças (Threats)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restrições orçamentárias que limitam investimentos.</li> <li>Mudanças repentinas na legislação exigindo adaptações complexas.</li> <li>Concorrência com outras instituições, principalmente na oferta de cursos a distância.</li> <li>Impactos negativos de crises na estabilidade institucional e capacidade de atender as demandas.</li> </ul>
<b>Recomendações:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar maior autonomia na tomada de decisões.</li> <li>Implementar estratégias para otimizar o uso de recursos e reduzir a burocracia.</li> <li>Desenvolver mecanismos ágeis para responder a mudanças no ambiente educacional e normativo.</li> <li>Aprimorar a comunicação e a coordenação entre diferentes áreas e departamentos.</li> <li>Expandir a oferta de cursos a distância para atender a crescente demanda.</li> <li>Buscar parcerias estratégicas para captação de recursos e desenvolvimento de projetos inovadores.</li> <li>Investir na atualização tecnológica para otimizar processos e facilitar o acesso à informação.</li> <li>Monitorar as mudanças na legislação educacional e se preparar para adaptações rápidas e eficientes.</li> <li>Gerenciar os riscos de forma proativa, mitigando os impactos de crises econômicas ou políticas.</li> </ul>

“O processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos.”

ISO 31000 (2018, p.9).

19

VOLTAR AO SUMÁRIO

Fonte: Dados dos autores (2024)

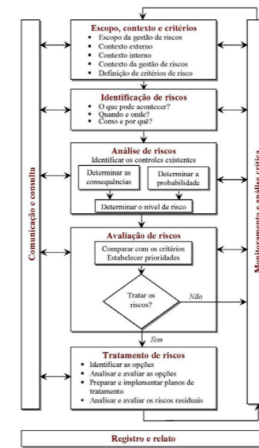
A (Figura 4) ilustra o processo de gestão de riscos, destacando suas etapas fundamentais. A gestão de riscos é um processo essencial para a mitigação de incertezas em diversos contextos organizacionais. Este processo envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas destinadas a garantir uma comunicação e consulta eficazes entre as partes interessadas. Além disso, estabelece o contexto adequado para a identificação e avaliação dos riscos, permitindo a implementação de tratamentos apropriados. O monitoramento contínuo e a análise crítica dos riscos são fundamentais para adaptar as estratégias conforme necessário. O registro e relato de riscos asseguram a transparência e a responsabilidade, promovendo uma cultura organizacional resiliente e preparada para enfrentar adversidades ISO 31000 (2018).

O processo de gestão de risco é interligado, demonstrando a natureza contínua e iterativa do processo de gestão de riscos. A figura transmite a mensagem de que uma abordagem estruturada e integrada é essencial para identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos de maneira eficaz.

20

VOLTAR AO SUMÁRIO

■ **Figura 4 - Processo de Gestão de riscos**



Fonte: Manual de Implementação da ISO 31000:2018

■ **Quadro 2 - Elementos Mapa de Risco para Troca de Gestão.**

Considerando os desafios específicos do setor público, no caso em análise os Institutos Federais (IF), e a partir da implementação do processo de gestão de riscos. A utilização do mapa de risco emerge como uma ferramenta indispensável no processo de transição do(a) Diretor(a) de Ensino do Instituto Federal de Rondônia, pois permite uma análise minuciosa dos desafios e oportunidades inerentes à mudança de gestão. Essa abordagem estratégica não apenas identifica potenciais ameaças à continuidade das políticas educacionais, mas também delinea medidas preventivas para mitigar possíveis impactos negativos na educação profissional e tecnológica (EPT) no âmbito de cada unidade. Ao fornecer uma visão abrangente dos riscos envolvidos, o mapa de risco aponta a nova liderança quais decisões e ações proativas deverá tomar a partir da sua nomeação, garantindo a estabilidade e a manutenção da qualidade do ensino oferecido pela instituição, evitando impactos negativos no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.

Aqui estão alguns elementos que podem ser considerados em um mapa de risco para a troca de gestão em um Instituto Federal:

Risco	Descrição	Mitigação
<b>Transição Administrativa</b>	Interrupção na continuidade das atividades devido à transição de líderes.	Elaboração de um plano de transição detalhado, assegurando a continuidade das operações críticas.
<b>Comunicação Ineficaz</b>	Falta de comunicação clara sobre mudanças e expectativas.	Implementação de um plano de comunicação aberto e transparente para informar a comunidade acadêmica e os stakeholders sobre as mudanças.
<b>Resistência à Mudança</b>	Resistência por parte dos membros da instituição à nova gestão.	Desenvolvimento de programas de capacitação e comunicação para promover a aceitação da mudança.
<b>Impacto no Corpo Docente e Discente</b>	Desmotivação, incerteza e possível impacto nas atividades acadêmicas.	Estabelecimento de mecanismos para ouvir e abordar as preocupações da comunidade acadêmica, garantindo a continuidade do ensino e da pesquisa.
<b>Gestão Financeira</b>	Desafios na gestão financeira durante o período de transição.	Avaliação detalhada da situação orçamentária e recurso disponível para o desenvolvimento anual de suas atividades, conforme Quadro de Distribuição de Despesas de cada campi, implementação de medidas de controle e planejamento financeiro apropriado com toda equipe.
<b>Cumprimento de Normativas e Regulamentações</b>	Posíveis violações de normativas e regulamentações durante o processo de transição.	Revisão e atualização das políticas e procedimentos legais para garantir conformidade legal.
<b>Perda de Competências Institucionais</b>	Saída de membros-chave resultando na perda de conhecimento institucional.	Desenvolvimento de estratégias para a transferência de conhecimento e a retenção de competências críticas.
<b>Desafios na Continuidade de Projetos, Ações e Atividades</b>	Interrupção ou atraso em projetos em andamento, com impacto direto nas atividades de ensino. Público afetado: discentes.	Avaliação dos projetos em curso, identificação de pontos críticos e planejamento para a transição suave.

É importante ressaltar que a elaboração de um mapa de risco específico para a troca de gestão em um Instituto Federal (IF) deve envolver a colaboração de diversos setores da instituição, incluindo administração, corpo docente, discente e demais stakeholders. O monitoramento constante e ajustes no plano de mitigação são essenciais para lidar com os desafios que possam surgir durante esse período de transição.

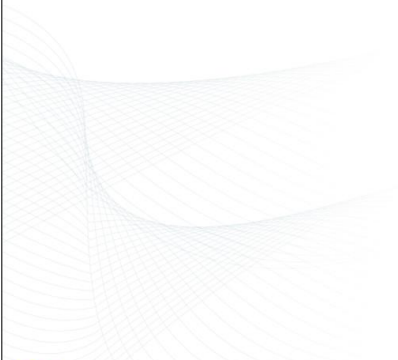
21

VOLTAR AO SUMÁRIO

Fonte: Dados dos autores (2024)



# 4. Abordagens sobre Mapa de Risco



O Mapa de Risco é uma ferramenta fundamental no gerenciamento de riscos em diversas organizações, incluindo instituições educacionais. É importante ressaltar a necessidade de uma abordagem multidisciplinar na elaboração e implementação desta ferramenta, envolvendo áreas como educação, administração, administração pública e outras.

Considerando que o(a) Diretor(a) de Ensino está inserido nesse contexto e que "os líderes de uma escola são as pessoas que fornecem as diretrizes e exercem influência para atingir as finalidades da escola" (Pena, 2015, p. 159), o uso do mapa de risco permitirá ao(a) Diretor(a) uma melhor visualização das atividades sob sua responsabilidade, possibilitando a promoção de ações proativas ou corretivas. Pois, quando bem implementada, pode significativamente reduzir a exposição a riscos e melhorar a segurança e eficiência das operações. Através de uma abordagem estruturada que inclui identificação, avaliação, mapeamento visual, mitigação, monitoramento contínuo e comunicação eficaz, as organizações podem desenvolver estratégias robustas para gerenciar riscos de maneira proativa.

A seguir, são apresentadas algumas abordagens importantes sobre o Mapa de Risco, conforme (figura 5).

22

VOLTAR AO SUMÁRIO

Figura 5 - Abordagens sobre Mapa de Risco



Fonte: Dados dos autores (2024)

23

VOLTAR AO SUMÁRIO

Em suma, o mapa de risco de fluxos processuais administrativos na área educacional é uma ferramenta valiosa e deve fazer parte da gestão educacional. Tendo em vista que, "[...] a gestão educacional estabelece o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer do sistema de ensino e das escolas, sem que todos os demais esforços e gastos são despendidos sem promover os devidos resultados, o que, de fato, tem acontecido na educação brasileira" (Luck, 2006, p. 25), e somada às ações pedagógicas e de gestão do risco, auxiliam no aumento, melhoria e manutenção da qualidade do ensino.

# 5. Atividades ou processos críticos identificados durante a pesquisa

Após analisarmos os dados obtidos por meio dos questionários eletrônicos do Google Forms, identificamos as seguintes atividades ou ações críticas que requerem atenção imediata durante a transição de gestores no cargo de Diretor(a) de Ensino. Trata-se de um momento crítico que exige planejamento e estratégias eficazes para minimizar os impactos negativos no processo educacional. Nesse contexto, a utilização de um mapa de risco torna-se uma ferramenta essencial para identificar e priorizar os potenciais desafios e auxiliar o(a) novo(a) Diretor(a) de Ensino em sua tomada de decisões.

Seguindo a linha de pensamento utilizada durante a pesquisa e conforme os estudos de Reynolds e Teddlie (1999), a escola eficaz é caracterizada por uma orientação clara para bons resultados em diversos níveis. Na direção, há uma combinação de cobranças e apoio; no corpo docente, existe estabilidade e práticas consistentes; e entre os estudantes, há solidariedade e compromisso com o desempenho. O que não acontece na escola ineficaz, o diretor apresenta liderança inadequada e problemas de gestão de relacionamentos, o corpo docente é fragmentado e demonstra falta de comunicação entre os membros, e os estudantes são desinteressados e desinformados sobre as regras escolares. Esses fatores resultam em baixos níveis de "valor agregado" pela escola.

Para Silva (2020, p.14):

*O desafio de promover bons resultados de aprendizagem tem se desdobrado em temas de investigação que buscam identificar os fatores subjacentes desse problema. [...] o objetivo de identificar o que faz escolas serem eficazes e quais as possíveis relações existentes entre aprendizagem e os múltiplos elementos que constituem o sistema educacional.*

Mas o que isso interfere nas atividades dos(as) Diretores(as) de Ensino? Trata-se de um cargo de liderança e de grande envergadura dentro da instituição de ensino (no caso estudado, o IFRJ), e toda e qualquer ação ou decisão que este gestor tomar impactará nas atividades relacionadas ao ensino, e consequentemente no ensino e aprendizado dos estudantes.

24

VOLTAR AO SUMÁRIO

Partindo do pressuposto e considerando a complexidade do ensino nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF), tendo em vista, o trabalho desenvolvido baseados nos 3 pilares (ensino, pesquisa e extensão), somado a formação integrada do indivíduo, preparando-o para a sua inserção na sociedade. A autora Clavatta (2005), discute o conceito de Formação Integrada, como a integração da educação geral com a educação profissional, visando superar a dicotomia entre trabalho manual e intelectual e formar cidadãos completos.

Sob essa perspectiva não podemos deixar de levar em consideração que todo o conjunto de fatores de uma instituição são fatores que interferem na formação dos estudantes de um IF em razão da complexidade de sua estrutura: equipe docente, equipe técnica administrativa, equipe pedagógica, equipe de atendimento ao discente (assistente social), pedagogos orientadores, psicólogo, enfermeiro, assistentes de alunos, etc), salas de aula, laboratórios estruturados e modernos, equipamentos de multimídia, condicionadores de ar, e outros. Estes são alguns itens que demonstram a estrutura e o nível de complexidade da mesma, e principalmente que o(a) Diretor(a) de Ensino tem como atribuição acompanhar constantemente o funcionamento com o auxílio dos setores de suporte.

Diante do exposto, para que ocorra a formação Integrada dos estudantes são necessárias a observância de uma gama de fatores dentro de uma instituição que na maioria das vezes passa despercebido, mas que se não estiverem organizados e funcionais, podem gerar impactos nas atividades de ensino e processo de ensino e aprendizagem dos estudantes (Clavatta, 2005).

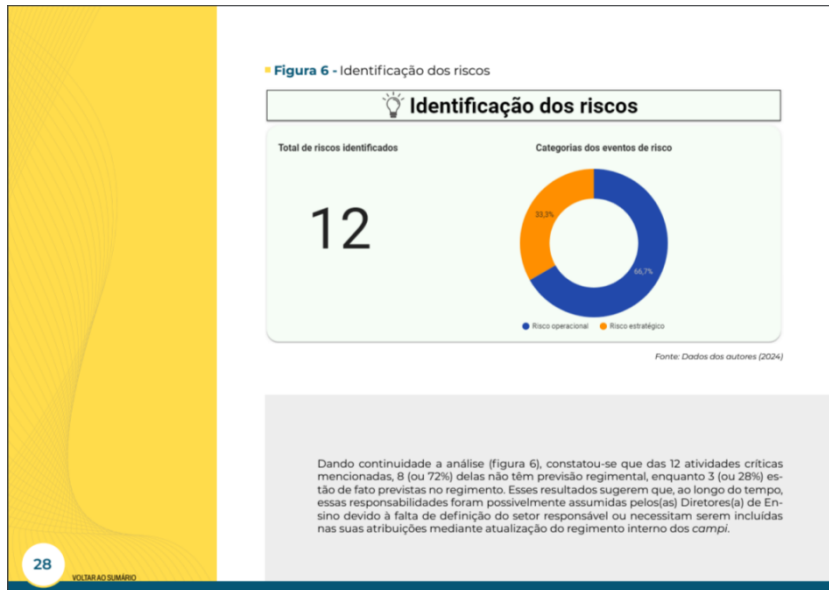
Criada a base para continuidade da análise das atividades críticas identificadas levando em consideração fatores da gestão escolar, e reforçando que a não execução ou descontinuidade no início ou durante o ano letivo poderá gerar efeitos negativos para a atividade finalística da unidade de ensino. No (quadro 3) apresentamos as atividades críticas identificadas durante a pesquisa.

Quadro 3 - Atividades críticas identificadas

Id do risco	Objetivo/ atividade relevante	Evento de risco	Causas	Consequências
IFDIS001	Edital de monitoria	Indisponibilidade orçamentária	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução da arrecadação de receitas;</li> <li>Aumento dos gastos públicos;</li> <li>Contingenciamento de verbas;</li> <li>Redução de investimentos;</li> <li>Inflação;</li> <li>Aumento de custos operacionais;</li> <li>Crescimento da demanda;</li> <li>Políticas de contingenciamento de gastos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução de bolsas e auxílios estudantis;</li> <li>Descontinuidade de projetos e programas;</li> <li>Impacto na qualidade do ensino.</li> </ul>
IFDIS002	Edital de projetos de ensino	Baixa adesão dos docentes e ausência de integração com outras atividades institucionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de clareza sobre os benefícios e impactos dos projetos de ensino;</li> <li>Falta de incentivos adequados;</li> <li>Carga de trabalho excessiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução da qualidade do ensino;</li> <li>Falta de engajamento docente;</li> <li>Desarticulação entre as áreas acadêmicas;</li> <li>Falta de oportunidades de desenvolvimento profissional.</li> </ul>
IFDIS003	Programas de Assistência Estudantil (PNAES, PROAP, PROMORE)	Indisponibilidade orçamentária	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução da arrecadação de receitas;</li> <li>Aumento dos gastos públicos;</li> <li>Contingenciamento de verbas;</li> <li>Redução de investimentos;</li> <li>Inflação;</li> <li>Aumento de custos operacionais;</li> <li>Crescimento da demanda;</li> <li>Políticas de contingenciamento de gastos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução de bolsas e auxílios estudantis;</li> <li>Descontinuidade de projetos e programas;</li> <li>Impacto na qualidade do ensino.</li> </ul>
IFDIS004	Curso de nivelamento	Ineficácia dos cursos de nivelamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de avaliação precisa das necessidades dos estudantes;</li> <li>Falta de tempo suficiente;</li> <li>Falta de acompanhamento e apoio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto nas taxas de retenção e conclusão;</li> <li>Desigualdade de acesso e participação;</li> <li>Falta de alinhamento com as necessidades dos estudantes;</li> <li>Desempenho acadêmico insatisfatório.</li> </ul>
IFDOC005	Contratação de professores substitutos	Baixa adesão de candidatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de estabilidade empregatícia;</li> <li>Concorrência com outras oportunidades de emprego;</li> <li>Falta de divulgação eficaz das vagas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução na qualidade do ensino;</li> <li>Impacto na continuidade do currículo;</li> <li>Sobrecarga de trabalho para os professores existentes.</li> </ul>

Id do risco	Objetivo/ atividade relevante	Evento de risco	Causas	Consequências
IFDOC006	Capacitação docente, área comum	Capacitação insuficiente ou inadequada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de recursos para capacitação;</li> <li>Necessidade de atualização pedagógica;</li> <li>Especificidade da Formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldades na integração entre teoria e prática;</li> <li>Qualidade do ensino comprometida;</li> <li>Baixo desempenho acadêmico dos estudantes.</li> </ul>
IFDOC007	Capacitação docente, área técnica	Capacitação insuficiente ou inadequada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de recursos para capacitação;</li> <li>Falta de incentivos institucionais;</li> <li>Necessidade de atualização técnica e pedagógica;</li> <li>Especificidade da Formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldades na integração entre teoria e prática;</li> <li>Qualidade do ensino comprometida;</li> <li>Baixo desempenho acadêmico dos estudantes.</li> </ul>
IFDOC008	Acompanhamento pedagógico junto aos docentes	Falta de servidores na Equipe Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta Rotatividade de pessoal;</li> <li>Alta demanda por serviços pedagógicos;</li> <li>Concursos públicos insuficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de suporte e orientação;</li> <li>Desalinhamento com as melhores práticas educacionais;</li> <li>Impacto negativo no desempenho dos estudantes.</li> </ul>
IFDOC009	Capacitação docente na área de necessidades específicas (Adaptação de materiais para alunos).	Barreras na educação inclusiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de estratégias pedagógicas inclusivas;</li> <li>Incapacidade de adaptar o currículo;</li> <li>Desconhecimento das necessidades dos estudantes;</li> <li>Falta de conhecimento sobre tecnologias assistivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de capacitação e sensibilização dos professores;</li> <li>Exclusão e segregação dos estudantes com necessidades específicas;</li> <li>Baixa participação e desempenho acadêmico;</li> <li>Ambiente escolar não inclusivo.</li> </ul>
IFDOC10	Organização da Semana Pedagógica	Falta de planejamento adequado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de coordenação entre os departamentos;</li> <li>Falta de clareza sobre os objetivos e metas;</li> <li>Recursos humanos limitados;</li> <li>Orçamento insuficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade na implementação de mudanças pedagógicas;</li> <li>Falta de alinhamento com objetivos institucionais;</li> <li>Baixa participação e engajamento;</li> <li>Desperdício de oportunidades de aprendizado.</li> </ul>
IFDE011	Formalização da demanda de materiais e contratação de serviços	Falta de treinamento e capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausência de programas de capacitação para gestores;</li> <li>Desconhecimento dos procedimentos;</li> <li>Falta de experiência prévia;</li> <li>Falta de compreensão das necessidades institucionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atrasos no processo de compra ou aquisição de materiais e serviços;</li> <li>Erro na documentação;</li> <li>Rejeição da demanda;</li> <li>Impacto na qualidade dos serviços.</li> </ul>
IFDE012	Elaboração do Calendário Acadêmico	Falta de planejamento a longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prazos Apertados; Falta de Coordenação Institucional; Falta de Consulta às Partes Interessadas; Rotatividade frequente de pessoal responsável; Falta de Expertise em Planejamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobrecarga de atividades; Descontentamento dos professores e equipe pedagógica; Risco de erros e retrabalho; Aumento do estresse e da ansiedade; Conflitos de horários; Impacto nas parcerias e colaborações.</li> </ul>

Fonte: Dados dos autores (2024)



28

### 5.1 Matriz de Risco (Mapa de Risco) das Atividades Críticas desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino

A matriz de risco (figura 7) traz as atividades críticas que foram identificadas a partir de uma pesquisa abrangente, com o objetivo de proporcionar aos(as) Diretores(as) de Ensino uma metodologia estruturada para identificar, avaliar e mitigar riscos no ambiente escolar. O principal objetivo desta atividade é reduzir o tempo de adaptação ao cargo de Diretor(a) de Ensino no IFRO por meio da utilização da matriz de risco de forma crítica e sistemática, permitindo uma melhor identificação dos fatores que podem afetar negativamente o processo de ensino-aprendizagem e, conseqüentemente, promovendo um ambiente educacional mais seguro e produtivo.

A pesquisa que fundamenta esta atividade foi conduzida com base em uma revisão extensa da literatura sobre gestão de riscos, liderança escolar e gestão escolar. Além disso, foram aplicados questionários com profissionais da educação para coletar dados e percepções dentro do contexto escolar. Esta abordagem combinada assegura que a metodologia proposta seja tanto teórica quanto pragmaticamente robusta, refletindo as necessidades e desafios reais enfrentados pelas instituições de ensino.

Cada etapa foi desenhada para garantir que os educadores não apenas compreendam a teoria por trás da gestão de riscos, mas também possam aplicar esses conhecimentos de maneira prática e eficaz em seus respectivos campi.

### 5.2 Mas como identificar a atividade crítica na matriz de risco (figura 7)?

Inicialmente foram definidas as escalas criticidade, conforme (quadro 4).

Quadro 4 - Escala de criticidade

Escala de Criticidade	
Eixo horizontal - Probabilidade	Muito baixa (1), baixa (2), média (3), alta (4) e muito alta (5).
Eixo vertical - Impacto	Muito baixa (1), baixa (2), média (3), alta (4) e muito alta (5).

Fonte: Dados dos autores (2024)

Após a elaboração da escala de criticidade, foi gerada a classificação do evento de risco, conforme (quadro 5).

Quadro 5 - Classificação do evento de risco

Classificação do evento de risco	
Se o risco inerente (RI) for maior ou igual a 15 = Extremo.	
Se o risco inerente (RI) for maior ou igual a 8 = Alto.	
Se o risco inerente (RI) for maior ou igual a 3 = Médio.	
Se o risco inerente (RI) for maior ou igual a 1 = Baixo.	

Fonte: Dados dos autores (2024)

29

Neste momento iremos identificar a atividade crítica no mapa de risco ou matriz de risco inerente. Para nosso exemplo utilizaremos a "Capacitação docente, área técnica", obtendo as informações da probabilidade e impacto da atividade crítica (quadro 6), estima-se probabilidade alta (4) e impacto muito alto (5). Dessa forma, o nível de risco inerente será calculado da seguinte maneira: RI (risco inerente) = Probabilidade X Impacto, ou seja, RI = 4 X 5 = 20. Observe que conseqüentemente esse evento de risco será classificado como Risco Extremo.

Figura 7 - Mapa/avaliação de Risco



30

■ Quadro 6 - Detalhamento dos riscos.

Detalhamento dos Riscos					
Id do risco	Objetivo/atividade relevante	Evento de risco	Probabilidade	Impacto	Risco inerente
IFDIS004	Curso de nivelamento	Ineficácia dos cursos de nivelamento	Baixa	Muito Alto	Alto
IFDIS003	Programas de Assistência Estudantil (PNAES, PROAP, PROMORE)	Indisponibilidade orçamentária	Baixa	Muito Alto	Alto
IFDIS001	Edital de monitoria	Indisponibilidade orçamentária	Baixa	Alto	Alto
IFDE011	Formalização da demanda de Compra de materiais e contratação de serviços	Falta de treinamento e capacitação	Alta	Alto	Extremo
IFDOC008	Acompanhamento pedagógico junto aos docentes	Falta de servidores na Equipe Pedagógica	Média	Alto	Alto
IFDOC110	Organização da Semana Pedagógica	Falta de planejamento adequado	Alta	Muito Alto	Extremo
IFDE012	Elaboração do Calendário Acadêmico	Falta de planejamento a longo prazo	Média	Muito Alto	Extremo
IFDOC007	Capacitação docente, área técnica	Capacitação insuficiente ou inadequada	Alta	Muito Alto	Extremo
IFDOC006	Capacitação docente, área comum	Capacitação insuficiente ou inadequada	Baixa	Alto	Alto
IFDOC009	Capacitação docente na área de necessidades específicas (Adaptação de materiais para alunos).	Barreiras na educação inclusiva	Alta	Alto	Extremo
IFDIS002	Edital de projetos de ensino	Baixa adesão dos docentes e ausência de integração com outras atividades institucionais.	Alta	Alto	Extremo
IFDOC005	Contratação de professores substitutos	Baixa adesão de candidatos	Média	Muito Alto	Extremo

Fonte: Dados dos autores (2024)

31

VOLTAR AO SUMÁRIO



32

VOLTAR AO SUMÁRIO

Com base nas atividades críticas identificadas (quadro 6), e que a formação dos estudantes é influenciada por diversos fatores da instituição, como a equipe docente e administrativa, infraestrutura moderna, apoio pedagógico e social. A Diretoria de Ensino deve monitorar continuamente o funcionamento desses elementos para mitigar riscos que afetem o processo educacional. A observância e organização desses fatores são essenciais para evitar impactos negativos no ensino e na aprendizagem. A análise das atividades críticas identificadas reforça a importância da gestão escolar eficiente para o sucesso educacional.

## CONTRIBUIÇÕES FINAIS

A gestão eficiente de riscos é vital em diversos contextos, especialmente na educação, onde a administração pública tem a responsabilidade de gerir recursos limitados para cumprir suas obrigações sociais. No Instituto Federal do Estado de Rondônia (IFRO), o Mapa de Risco destaca-se como uma ferramenta estratégica essencial para identificar, priorizar e comunicar riscos associados a atividades críticas. Este instrumento não apenas auxilia na avaliação e mitigação de ameaças, mas também promove a segurança, eficiência e gestão proativa, essencial durante as transições de gestão.

A elaboração e aplicação do Mapa de Risco no IFRO são fundamentais para minimizar impactos negativos e garantir um ambiente de aprendizagem seguro. A colaboração multidisciplinar e o planejamento estratégico são indispensáveis para a criação de mapas de risco eficazes, permitindo uma transição suave e a manutenção da qualidade educacional. O uso desta ferramenta facilita a visualização de áreas vulneráveis e contribui para a implementação de medidas preventivas, alinhando-se às diretrizes normativas e regulatórias.

Dessa forma, o Mapa de Risco não apenas apóia a tomada de decisões informadas, mas também assegura a continuidade e eficiência das operações institucionais. A adoção de práticas de gestão de riscos, baseada em normas internacionais como a ISO 31000, fortalece a capacidade da instituição de antecipar e gerenciar desafios, promovendo um ambiente de ensino resiliente e preparado para adversidades. As considerações apresentadas

ressaltam a importância desta ferramenta para a administração pública, especialmente na educação profissional e tecnológica, garantindo a estabilidade e a excelência educacional nos Institutos Federais.

Como uma ferramenta estratégica, o Mapa de Risco contribui significativamente para a segurança, eficiência e gestão proativa, sendo essencial na transição e ocupação de cargos-chave. Essas considerações ressaltam a importância da gestão de riscos e do Mapa de Risco como ferramentas indispensáveis para aprimorar a administração e a qualidade educacional no Instituto Federal de Rondônia.

Espera-se que os participantes desta atividade compreendam profundamente a importância da gestão de riscos no ambiente educacional. Através do uso sistemático da matriz de risco desenvolvida durante esta pesquisa, espera-se que desenvolvam uma abordagem proativa na identificação e mitigação de riscos, promovendo uma cultura de prevenção e responsabilidade coletiva. Em última análise, esta ferramenta visa melhorar a segurança e a qualidade do ensino, contribuindo para um ambiente escolar onde todos os membros da comunidade educativa possam prosperar.

33

VOLTAR AO SUMÁRIO



# R

## EFERÊNCIAS

ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista contabilidade e finanças**. São Paulo, v. 32 n.86. 2021. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202112300>. Disponível em: <https://www.scielo.br/rctf/a/p4qC7jw5B5DV6yjt55L6QmG/?lang=en>. Acesso em: 02 fev. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR: ISO 31000:2018. **Gestão de riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro, p.17.2018

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. Risco Bottom Up: Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Revista da CGU**, [S. l.], v. 9, n. 15, 2018. DOI: 10.36428/revistadacgu.v9i15.103. Disponível em: [https://revista.cgu.gov.br/Revista\\_da\\_CGU/article/view/103](https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/103). Acesso em: 16 mar. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Tribunal de Contas da União, Brasília (TCU), Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018. 154 p. : il. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 02 fev. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 2016. **Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal**. 2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/133947>. Acesso em: 01 mar. 2024

BRASIL. Portaria n. 234, de 15 de março de 2018. **Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos e Controles do MEC**. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZ-CZMb/content/id/6848798/doi-2018-03-16-portaria-n-234-de-15-de-marcode-2018-6848794](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZ-CZMb/content/id/6848798/doi-2018-03-16-portaria-n-234-de-15-de-marcode-2018-6848794). Acesso em: 01 mar. 2024.

CARPIGNANO, Andrea; GOLIA, Elena; DI MAURO, Carmelo; BOUCHON, S; NORDEVIK, Jean Pierre. A methodological approach for the definition of multi-risk maps at regional level: first application. **Journal of Risk Research**, 123-4, 513-534, 2009. DOI: 10.1080/13669870903050269. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13669870903050269>. Acesso em 01 fev. 2024.

CASAROTTO, Camila. Análise SWOT ou Matriz F.O.F.A.: entenda o conceito e como colocá-lo em prática. Belo Horizonte: **Marketing de Conteúdo**, 2016. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>. Acesso em: 09 jan. 2024.

34

VOLTAR AO SUMÁRIO

CLAVATTA, M.A Formação Integrada: a Escola e o Trabalho como Lugares de Memória e de Identidade. **Revista Trabalho Necessário**, v. 3, n. 3, 6 dez. 2005. DOI: <https://doi.org/10.22409/tn.3i3.p6122>. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/6122>. Acesso em: 12 dez. 2023.

ENDEAVOR BRÁSL. **Matriz SWOT**: entenda como usar e as vantagens para sua empresa. São Paulo, 2015. Disponível em: [https://endavor.org.br/entenda-matriz-swot/?gclid=Cj0KCQAA70HSBRDEARisAJ3hAWhj\\_sQngIcqt6RvYl0t8755QcOL10C3VAgjB-0fe-gjKQRKwlyUgK5MaAnp\\_EALw\\_wcB](https://endavor.org.br/entenda-matriz-swot/?gclid=Cj0KCQAA70HSBRDEARisAJ3hAWhj_sQngIcqt6RvYl0t8755QcOL10C3VAgjB-0fe-gjKQRKwlyUgK5MaAnp_EALw_wcB). Acesso em: 09 mar. 2024.

FRAPORTI, Simone; SANTOS, Jeanine B. **Gerenciamento de riscos**. Porto Alegre. SAGAH, Grupo A., 2018. E-book. ISBN 9788595023352. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023352/>. Acesso em: 17 mar. 2024.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIECAFI, n°21 - Maio a Agosto/1999. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511999000200002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/cesta/VqgVfr7qkSxvbmTCHWSTLsq/?lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2024.

HILL, Stephen; DINSDALE, Geoff. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público**. Tradução L. C. Vasconcelos. Escola Nacional de Administração Pública. 2003. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/692>. Acesso em: 15 jan. 2024.

BRASIL. Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Rondônia. Resolução n° 56, de 12/07/2016: **Dispõe sobre o Regimento Interno do Campus Porto Velho Calama do Institu-**

**to Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO**. Porto Velho - RO. 2016. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/doc-isitucionais/2683-resolucao-n-56-regimento-interno-do-campus-porto-velho-calama/filehttps://portal.ifro.edu.br/doc-isitucionais/2683-resolucao-n-56-regimento-interno-do-campus-porto-velho-calama/file>. Acesso em: 15 abr. 2022.

BRASIL. Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Rondônia. Resolução n° 85/REIT - CONSUJ/IFRO, de 17/12/2018: **Dispõe sobre a aprovação da Política de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno - PGRCI no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO**. Porto Velho - RO. 2018. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/consup-nav/resolucoes/2018/8670-resolucao-n-85-consup-ifro-de-17-de-dezembro-de-2018>. Acesso em: 02 abr. 2024.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006. cap. 1- 3. p. 33 – 107. Disponível em: <https://ia.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1625>. Acesso em: 15 jan. 2024.

PENA, Anderson Cordova. **Um conceito para liderança escolar**. Estudo realizado com diretores de escolas da rede pública estadual de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais – PPGE/UJFJ. 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/2426>. Acesso em: 05 abr. 2024.

RAMOS, Vanessa das Graças Santos; LIMA, José Augusto de Lira; DE ANDRADE, Rômulo César Dias; VASCONCELOS, Gabriela de. Uma proposta de utilização de gestão de risco para o Planejamento Acadêmico de uma Universidade Pública. **Revista de Gestão e Projetos**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 81-91, 2019. DOI: 10.5585/gep.v10i1.11000. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/11000>. Acesso em: 16 mar. 2024.

35

VOLTAR AO SUMÁRIO

REYNOLDS, David; TEDDLIE, Charles. **The Future Agenda of Studies into the Effectiveness of Schools**. In: Bosker, Rio de Janeiro. 1999. Creemers, B.P.M., Stringfield, S. (eds) *Enhancing Educational Excellence, Equity and Efficiency*. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-011-4253-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-94-011-4253-3_10). Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-4253-3\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-4253-3_10). Acesso em: 25 fev. 2024.

SEDREZ, Célia de Souza; FERNANDES, Francisco Carlos. Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do estado de Santa Catarina. *Gestão Universitária da América Latina*. **Revista GUAL**, Florianópolis, Edição especial, 2011, p.70-93. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2011v4nespp70>. Acesso em 22 mar. 2024

36

VOLTAR AO SUMÁRIO

## Apêndice 6 - Questionário de Geração de Dados – Avaliação do Produto Educacional.

11/06/2024, 15:54

Questionário de Avaliação do Produto Educacional "Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretor...

# Questionário de Avaliação do Produto Educacional "Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretores (as) de Ensino do IFRO".

Senhor (a) Diretor(a) de Ensino,

Sou servidor da RFEPECT e Mestrando no Programa de Pós-Graduação em em Educação Profissional e Tecnológica - ProfEPT. O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) participar da avaliação do Produto Educacional "**Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretores (as) de Ensino do IFRO**", produto este, fruto da pesquisa nacional intitulada "UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS GERADOS NAS ATIVIDADES DE ENSINO DECORRENTES DA TROCA ABRUPTA DE DIRETORES DE ENSINO DO IFRO, SEM O CORRETO PROCESSO DE TRANSIÇÃO.", coordenada por mim e orientada pelo Professor Dr. Diego Soares Carvalho, o qual o(a) senhor(a) participou em momento oportuno.

Objetivo: Contribuir para a redução dos impactos causados nas atividades de ensino durante o processo de troca repentina dos (as) Diretores (as) de Ensino sem um processo de transição, e melhor adaptação do (a) servidor (a) nomeado (a) ao cargo de direção.

O (a) senhor (a) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do pesquisador do projeto e, se necessário através do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa, conforme informações de contato constantes no TCLE enviado durante a aplicação do questionário de pesquisa.

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos do IFRO, conforme nº do CAAE: 64239922.0.0000.5653; nº do Parecer: 5.822.036, que pode ser consultado no site da Plataforma Brasil (<https://plataformabrasil.saude.gov.br/loginXXX>). O/A Senhor/Senhora levará, em média, **5 minutos** para responder ao questionário (15 perguntas). A sua participação é muito importante para garantir a representatividade institucional.

**O e-book foi enviado anexo ao e-mail.**

**Obs: 1. tanto diretores(as) que participaram da pesquisa quanto os(as) que não participaram podem avaliar o produto educacional. 2. O formulário cará aberto até o dia 07/06/2024.**

Antecipamos nossos agradecimentos pela sua participação e colaboração em nossa pesquisa.

11/06/2024, 15:54      Questionário de Avaliação do Produto Educacional "Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretor...  
Emerson de Araújo Alves - Instituto Federal de Rondônia (IFRO) - Matrícula Siape  
2080947

1. Nome completo

---

2. e-mail

---

Avaliação do Produto Educacional "Mapa de Risco" pelos(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO.

3. Atualmente o(a) senhor(a) ainda ocupa o cargo de Diretor(a) de Ensino?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim.

Não.

4. O produto "Mapa de Risco" é fácil de usar e navegar?

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo totalmente.

Discordo.

Neutro.

Concordo.

Concordo totalmente.

Não responder.

11/06/2024, 15:54

Questionário de Avaliação do Produto Educacional "Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretor...

5. As instruções para uso do "Mapa de Risco" são claras e compreensíveis?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente.  
 Discordo.  
 Neutro.  
 Concordo.  
 Concordo totalmente.  
 Não responder.

6. A interface gráfica do "Mapa de Risco" é visualmente agradável?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente.  
 Discordo.  
 Neutro.  
 Concordo.  
 Concordo totalmente.  
 Não responder.

7. As cores do mapa de risco lhe causaram algum desconforto?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente.  
 Discordo.  
 Neutro.  
 Concordo.  
 Concordo totalmente.  
 Não responder.



11/06/2024, 15:54

Questionário de Avaliação do Produto Educacional "Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretor...

8. O conteúdo do "Mapa de Risco" é relevante para a sua área de atuação?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente.  
 Discordo.  
 Neutro.  
 Concordo.  
 Concordo totalmente.  
 Não responder.

9. A quantidade de informação disponível no "Mapa de Risco" é adequada?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente.  
 Discordo.  
 Neutro.  
 Concordo.  
 Concordo totalmente.  
 Não responder.

10. O "Mapa de Risco" apresenta as informações de forma clara e objetiva?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente.  
 Discordo.  
 Neutro.  
 Concordo.  
 Concordo totalmente.  
 Não responder.

11/06/2024, 15:54

Questionário de Avaliação do Produto Educacional "Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretor...

11. Você encontrou dificuldades técnicas ao utilizar o "Mapa de Risco"?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim.
- Não.
- Não responder.

12. O "Mapa de Risco" ajudou você a identificar riscos de maneira eficaz?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente.
- Discordo.
- Neutro.
- Concordo.
- Concordo totalmente.
- Não responder.

13. Quais melhorias você sugere para o "Mapa de Risco"? (resposta aberta)

---

---

---

---

---

14. Como você avalia o "Mapa de Risco" de maneira geral?

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito insatisfeito.
- Insatisfeito.
- Neutro.
- Satisfeito.
- Muito satisfeito

11/06/2024, 15:54 Questionário de Avaliação do Produto Educacional "Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretor...

15. Gostaria de deixar algum comentário adicional sobre o "Mapa de Risco"?  
(resposta aberta)

---

---

---

---

---

Muito obrigado por sua participação! Suas respostas são extremamente valiosas para aprimorarmos o produto "Mapa de Risco".

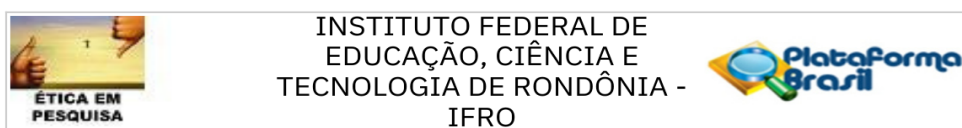
---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

**Google** Formulários

**ANEXOS**

## Anexo A - Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS GERADOS NAS ATIVIDADES DE ENSINO DECORRENTES DA TROCA ABRUPTA DE DIRETORES DE ENSINO DO IFRO, SEM O CORRETO PROCESSO DE TRANSIÇÃO.

**Pesquisador:** EMERSON DE ARAUJO ALVES

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 64239922.0.0000.5653

**Instituição Proponente:** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

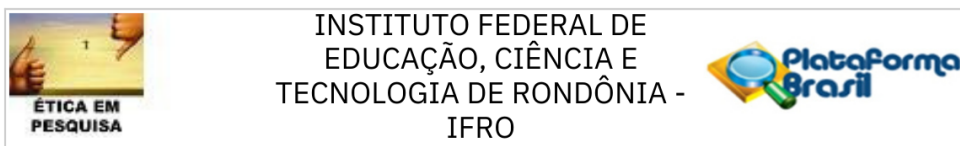
**Número do Parecer:** 5.822.036

**Apresentação do Projeto:**

Trata-se de um protocolo de pesquisa em segunda versão vinculado ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT).

A presente pesquisa buscará investigar e analisar os impactos gerados durante o processo de troca abrupta do Diretor de Ensino, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), com o objetivo de demonstrar que tal ação poderá ter reflexos negativos nas ações e projetos ligados às atividades de ensino durante o período de adaptação ao cargo e deixará visíveis os pontos críticos deste processo. Assim, o problema da pesquisa ficou concentrado na seguinte indagação científica: Como a troca abrupta do Diretor de Ensino sem o devido processo de transição pode afetar o desenvolvimento das atividades de ensino? Como metodologia de pesquisa será adotada a pesquisa-ação. A pesquisa se restringirá ao campo amostral de aproximadamente 60 indivíduos, dentre eles diretores (as) de ensino (DE), Chefes do Departamento de Apoio ao Ensino (DAPE), técnicos em assuntos educacionais, pedagogos (as), Assistentes em Administração e Auxiliares em Administração, lotados (as) no Departamento de Apoio ao Ensino ou Diretoria de Ensino dos campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), no período de Janeiro/2018 a Maio/2022, período em que ocorreu a última eleição para escolha de Diretores Gerais no IFRO. Para tanto, será necessária a

**Endereço:** Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260  
**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-9610 **E-mail:** cepi@ifro.edu.br



Continuação do Parecer: 5.822.036

aplicação de técnicas de pesquisa em fonte primária e secundária, através de materiais já publicados, tais como: artigos, materiais disponíveis na internet, livros, revistas, dissertações, teses e a APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS ON-LINE POR MEIO DO GOOGLE FORMULÁRIOS, QUE SERÃO ENVIADOS PELO PESQUISADOR NO E-MAIL INSTITUCIONAL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA OS QUAIS SERÃO IDENTIFICADOS POR MEIO DA PORTARIA DE LOTAÇÃO, DOCUMENTO PÚBLICO, DE ACESSO VIA SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÃO (SEI), O QUAL O PESQUISADOR TEM ACESSO, ONDE CONSTAM OS SETORES DE TODOS OS CAMPI E RESPECTIVOS SERVIDORES LOTADOS. Tais questionários servirão para levantar os dados acerca do objeto em estudo. Diante do exposto, entendemos que analisar algo novo é desafiador, no entanto a apreciação da importância dos dados pretendidos nos instiga a identificar pontos críticos na estrutura atual deste processo, assumindo importante posição nos reflexos causados às atividades de ensino.

**Objetivo da Pesquisa:**

O(a) pesquisador(a) apresentou os seguintes objetivos:

"Geral:

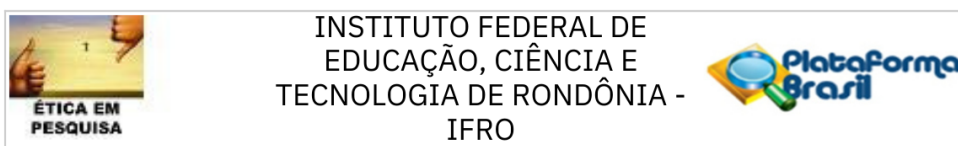
Analisar os impactos gerados nas atividades de ensino durante o processo de troca abrupta do Diretor de

Ensino nos campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO).

Específicos

- Apresentar os principais impactos ou benefícios gerados durante o processo de troca do Diretor de Ensino;
- Demonstrar quais as principais dificuldades enfrentadas pelo Diretor de Ensino durante o processo de transição;
- Verificar junto à equipe de servidores do Departamento de Apoio ao Ensino e Diretoria de Ensino, quais as dificuldades enfrentadas durante o processo de troca do Diretor de Ensino.
- Analisar os resultados encontrados juntos aos Diretores de Ensino com a eficiência acadêmica dos estudantes apresentada no painel de indicadores do IFRO e Autoavaliação institucional.
- Elaborar o Mapa de Risco, dos processos críticos durante o período de transição do Diretor de Ensino.
- Gerar um manual didático com instruções e orientações sobre os processos críticos ligados diretamente aos Diretores de Ensino."

**Endereço:** Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260  
**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-9610 **E-mail:** cepi@ifro.edu.br



INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE RONDÔNIA -  
IFRO



Continuação do Parecer: 5.822.036

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Conforme o(a) pesquisador(a), os riscos e benefícios foram descritos da seguinte maneira:

COM BASE NO PRINCÍPIO DA ANÁLISE E MITIGAÇÃO DE RISCOS, FORAM ELABORADOS 2 (DOIS) QUESTIONÁRIOS, UM QUE SERÁ APLICADO AOS DIRETORES DE ENSINO E OUTRO QUE SERÁ APLICADO AOS PROFISSIONAIS LOTADOS NO DEPARTAMENTO DE APOIO AO ENSINO E DIRETORIA DOS CAMPI. OS QUESTIONÁRIOS SERÃO COMPOSTOS DE PERGUNTAS OBJETIVAS E DISSERTATIVAS ONDE O PARTICIPANTE TERÁ A OPÇÃO DE NÃO RESPONDER A PERGUNTA CASO SE SINTA CONSTRAÍDO, FADIGADO OU TENHA QUALQUER REAÇÃO OU SENTIMENTO NEGATIVO À PERGUNTA. O PARTICIPANTE PODERÁ PAUSAR O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO E RETOMAR QUANDO ESTIVER DESCANSADO OU COM MAIS TEMPO.

SALIENTAMOS QUE AS PERGUNTAS PRESENTES NOS QUESTIONÁRIOS NÃO TERÃO QUALQUER VINCULAÇÃO A QUESTIONAMENTOS POLÍTICOS, TAIS COMO: QUAL FOI O CRITÉRIO UTILIZADO PARA ESCOLHA DO DIRETOR DE ENSINO DE SEU RESPECTIVO CAMPUS? HOUVE PROCESSO ELEITORAL PARA ESCOLHA DO DIRETOR DE ENSINO DO RESPECTIVO CAMPUS? POR QUAL MOTIVO OCORREU A TROCA DO DIRETOR DE ENSINO?

NESTA PERSPECTIVA, DEPENDENDO DO GRAU DE COMPLEXIDADE E ENVOLVIMENTO DO PARTICIPANTE, SERÁ DADA A OPÇÃO DE NÃO SE IDENTIFICAR E DE NÃO RESPONDER AS PERGUNTAS. A NÃO IDENTIFICAÇÃO

DOS PARTICIPANTES, NÃO TRARÁ PREJUÍZO AO RESULTADO DA PESQUISA, APENAS ACRESCENTARIA MAIS DADOS. E CONFORME JÁ ESCLARECIDO SERÁ GARANTIDO AOS SUJEITOS O DIREITO DE RECUSAR-SE EM PARTICIPAR DA PESQUISA OU DEIXAR DE RESPONDER O QUESTIONÁRIO A QUALQUER MOMENTO, CASO JULGUEM O QUESTIONÁRIO CONSTRAÍDO OU SE SINTA DESCONFORTÁVEL EM ALGUM MOMENTO DA PESQUISA. NESTE TOCANTE, É NECESSÁRIO APENAS IDENTIFICAR SE O INDIVÍDUO É UM TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, PEDAGOGO (A), ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO OU AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO, LOTADO (A) NO DEPARTAMENTO DE APOIO AO ENSINO OU DIRETORIA DE ENSINO DO SEU RESPECTIVO CAMPUS.

A TODOS OS PARTICIPANTES SERÁ DADA A OPÇÃO DE NÃO SE IDENTIFICAR, PRESERVANDO, DESSE MODO, O DIREITO AO SIGILO E AO ANONIMATO; BEM COMO A OPÇÃO DE NÃO RESPONDER AS PERGUNTAS OU ATÉ MESMO DE NÃO PARTICIPAR DA PESQUISA.

**Endereço:** Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam

**Bairro:** Aeroporto

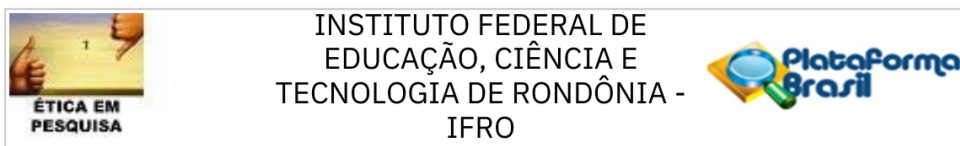
**UF:**RO

**Telefone:** (69)2182-9610

**Município:** PORTO VELHO

**CEP:** 76.803-260

**E-mail:** cepi@ifro.edu.br



INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE RONDÔNIA -  
IFRO

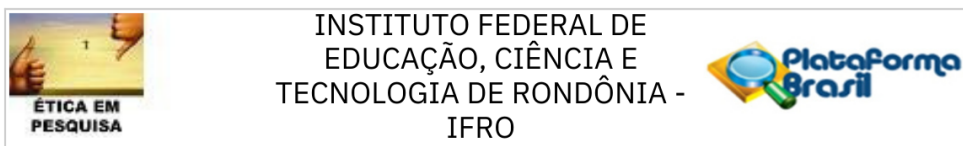


Continuação do Parecer: 5.822.036

OS DADOS GERADOS POR MEIO DOS QUESTIONÁRIOS ELETRÔNICOS SERÃO UTILIZADOS UNICAMENTE PARA ESTA PESQUISA, E SERÃO TRANSFERIDOS DA PLATAFORMA VIRTUAL OU NUVEM PARA DISPOSITIVO DE ARMAZENAMENTO EXTERNO, DE USO EXCLUSIVO PARA A PESQUISA, DE FORMA SIGILOSA, SEGURA, CONFIDENCIAL E PRIVADA, GUARDADO EM COFRE DE USO PESSOAL E INDIVIDUAL, POR 5 (CINCO) ANOS, E DEPOIS SERÃO DESTRUÍDOS E/OU APAGADOS NO CASO DE ARQUIVOS DIGITAIS (PLANILHAS ELETRÔNICAS, PDF E OUTROS). JÁ OS DADOS DISPONÍVEIS EM PLATAFORMA VIRTUAL OU NUVEM SERÃO TOTALMENTE APAGADOS DEPOIS DE REALIZADA A TRANSFERÊNCIA PARA O DISPOSITIVO DE ARMAZENAMENTO EXTERNO. MÍDIAS FÍSICAS, IMPRESSO E/OU OUTROS SERÃO DESTRUÍDOS POR INCINERAÇÃO, POR TRITURAÇÃO OU RECICLAGEM. PARA OS SERVIDORES (TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO OU DOCENTES) QUE PARTICIPARÃO DA PESQUISA RESPONDENDO AO QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO OS RISCOS ENVOLVEM TENSÕES EMOCIONAIS, CANSAÇO, ALÉM DISSO, PODERÁ TER EXPOSIÇÃO PESSOAL E CONSTRANGIMENTO AO RESPONDER A PESQUISA. PARA MITIGAR ESSAS SITUAÇÕES, O SERVIDOR PODERÁ DEIXAR DE PARTICIPAR DA PESQUISA A QUALQUER MOMENTO, OU RETIRAR SEU CONSENTIMENTO NA REALIZAÇÃO DO TRABALHO, NÃO HAVENDO NENHUM TIPO DE PREJUÍZO OU PENALIZAÇÃO. REFORÇAMOS QUE SERÁ GARANTIDO O TOTAL SIGILO DA IDENTIDADE DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA NOS RESULTADOS QUE SERÃO APRESENTADOS. A PARTICIPAÇÃO NESTE ESTUDO É VOLUNTÁRIA E SE O SERVIDOR ENTREVISTADO POR MEIO DE QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO ON-LINE NÃO QUISE MAIS FAZER PARTE DA PESQUISA PODERÁ DESISTIR A QUALQUER MOMENTO DURANTE O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO. ENTRETANTO, SE A DESISTÊNCIA OCORRER APÓS O ENVIO DAS RESPOSTAS, OS PESQUISADORES NÃO TERÃO COMO IDENTIFICAR E EXCLUIR OS SEUS DADOS, DEVIDO AO CARÁTER DE TOTAL ANONIMATO OPCIONAL, E AO FORMATO ONLINE DA PESQUISA. NO ENTANTO, COMO JÁ MENCIONADO ANTERIORMENTE SERÁ GARANTIDO O TOTAL SIGILO DA IDENTIDADE DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA NOS RESULTADOS QUE SERÃO APRESENTADOS. COMO FRUTO DA PESQUISA, SERÁ GERADO UM MAPA DE RISCO DAS ATIVIDADES CRÍTICAS RELACIONADAS AOS DIRETORES DE ENSINO, TANTO AS ATIVIDADES PREVISTAS REGIMENTALMENTE COMO AS QUE PODERÃO SER IDENTIFICADAS DURANTE A PESQUISA, E UM MANUAL DIDÁTICO DESTAS ATIVIDADES, O QUAL PODERÁ SER DISPONIBILIZADO VIA SUAP PARA QUE TODOS OS SERVIDORES TENHAM ACESSO, CASO A INSTITUIÇÃO ACEITE O RESULTADO DA

**Endereço:** Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260  
**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-9610 **E-mail:** cepi@ifro.edu.br





INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE RONDÔNIA -  
IFRO



Continuação do Parecer: 5.822.036

USO DO MATERIAL QUE SERÁ GERADO. TAL MATERIAL, AO LONGO DA FAMILIARIZAÇÃO E UTILIZAÇÃO PELA INSTITUIÇÃO, BEM COMO PELOS FUTUROS DIRETORES DE ENSINO E SERVIDORES QUE POSSUEM LIGAÇÃO DIRETA COM AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA DIRETORIA DE ENSINO, PROCURARÁ AMENIZAR E SANAR PROBLEMAS DE DESEMPENHO DAS ATIVIDADES CRÍTICAS DESENVOLVIDAS PELO DIRETOR DE ENSINO NO MOMENTO EM QUE ASSUME O CARGO DE DIREÇÃO (CD), BEM COMO ESLARECER QUANTO ÀS SUAS RESPONSABILIDADES DE PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS PROCESSOS.

Riscos x Medidas Mitigatórias:

IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE (EQUIPE DAPE E DIRETORIA DE ENSINO): NÃO SERÁ OBRIGATÓRIA A

IDENTIFICAÇÃO DOS CHEFES DO DEPARTAMENTO DE APOIO AO ENSINO (DAPE), TÉCNICOS EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, PEDAGOGOS (AS), ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO E AUXILIARES EM ADMINISTRAÇÃO, LOTADOS (AS) NO DEPARTAMENTO DE APOIO AO ENSINO OU DIRETORIA DE ENSINO DOS CAMPI. E CASO SE IDENTIFIQUE SERÁ GARANTIDO O TOTAL SIGILO DA IDENTIDADE DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA NOS RESULTADOS QUE SERÃO APRESENTADOS.

IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE (DIRETORES DE ENSINO): NÃO SERÁ OBRIGATÓRIA A IDENTIFICAÇÃO. SERÁ GARANTIDA A NÃO VINCULAÇÃO DA RESPOSTA AO CAMPUS, PRESERVANDO A IDENTIDADE OU AUTORIA DA RESPOSTA. E SERÁ DADO TOTAL SIGILO DA IDENTIDADE DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA NOS RESULTADOS QUE SERÃO APRESENTADOS.

CONFUSÃO NO MOMENTO DE RESPONDER AS PERGUNTAS DOS QUESTIONÁRIOS: PARA EVITAR ERRO OU DÚVIDA NO MOMENTO DE RESPONDER O QUESTIONÁRIO. FORAM ELABORADOS DOIS QUESTIONÁRIOS DIVIDINDO OS PARTICIPANTES DA PESQUISA EM DOIS GRUPOS: GRUPO 1: DIRETORES DE ENSINO; GRUPO 2: CHEFES DO DEPARTAMENTO DE APOIO AO ENSINO (DAPE), TÉCNICOS EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, PEDAGOGOS (AS), ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO E AUXILIARES EM ADMINISTRAÇÃO, LOTADOS (AS) NO DEPARTAMENTO DE APOIO AO ENSINO OU DIRETORIA DE ENSINO DOS CAMPI. PERGUNTAS DISSERTATIVAS: CONSIDERANDO A POSSIBILIDADE DE AUMENTAR O TEMPO DE RESPOSTA

DO QUESTIONÁRIO, PODENDO CAUSAR FADIGA OU ESTRESSE AO PARTICIPANTE FORAM ELABORADAS

NO MÁXIMO 6 QUESTÕES POR QUESTIONÁRIO, APENAS PEDINDO SUGESTÕES OU

**Endereço:** Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam

**Bairro:** Aeroporto

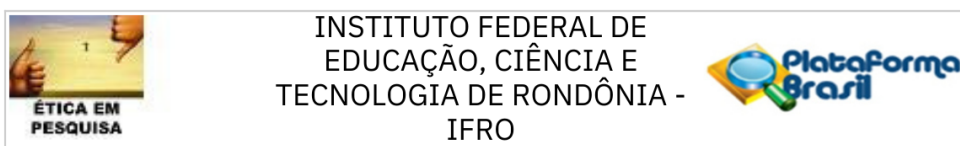
**UF:**RO

**Telefone:** (69)2182-9610

**Município:** PORTO VELHO

**CEP:** 76.803-260

**E-mail:** cepi@ifro.edu.br



INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE RONDÔNIA -  
IFRO



Continuação do Parecer: 5.822.036

DE MODO A NÃO TORNAR OBRIGATÓRIAS AS PERGUNTAS.

PERGUNTAS LIGADAS A QUESTÕES POLÍTICAS, ELEIÇÃO PARA CARGO DE GESTÃO OU INDICAÇÃO POLÍTICA: NÃO SERÃO REALIZADAS PERGUNTAS DE CUNHO POLÍTICO PARA SE EVITAR QUE O PARTICIPANTE NÃO SE SINTA CONSTRANGIDO, FADIGADO OU DESENVOLVA REAÇÃO OU SENTIMENTO NEGATIVO À PERGUNTA.

PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA: A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA SERÁ VOLUNTÁRIA, E O PARTICIPANTE

RECEBERÁ UMA APRESENTAÇÃO COM INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA POR E-MAIL. E SOMENTE DEPOIS SERÁ ENVIADO O LINK ELETRÔNICO DE ACESSO AO QUESTIONÁRIO. REFORÇAMOS QUE O PARTICIPANTE PODERÁ A QUALQUER MOMENTO DESISTIR DE PARTICIPAR DA PESQUISA, SEM QUALQUER ÔNUS OU PREJUÍZO, MESMO TENDO CONCORDADO COM O TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE). O PARTICIPANTE PODERÁ PAUSAR O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO E RETOMAR QUANDO ESTIVER DESCANSADO OU COM MAIS TEMPO.

SEGURANÇA DOS DADOS GERADOS: OS DADOS GERADOS POR MEIO DOS QUESTIONÁRIOS ELETRÔNICOS SERÃO UTILIZADOS UNICAMENTE PARA ESSA PESQUISA, E SERÃO TRANSFERIDOS DA PLATAFORMA VIRTUAL OU NUVEM PARA DISPOSITIVO DE ARMAZENAMENTO EXTERNO, DE USO EXCLUSIVO PARA A PESQUISA, DE FORMA SIGILOSA, SEGURA, CONFIDENCIAL E PRIVADA, GUARDADO EM COFRE DE USO PESSOAL E INDIVIDUAL, POR 5 (CINCO) ANOS, E DEPOIS SERÃO DESTRUÍDOS E/OU APAGADOS NO CASO DE ARQUIVOS DIGITAIS (PLANILHAS ELETRÔNICAS, PDF E OUTROS). JÁ OS DADOS DISPONÍVEIS EM PLATAFORMA VIRTUAL OU NUVEM SERÃO TOTALMENTE APAGADOS DEPOIS DE REALIZADA A TRANSFERÊNCIA PARA O DISPOSITIVO DE ARMAZENAMENTO EXTERNO. MÍDIAS FÍSICAS, IMPRESSOS OU OUTROS SERÃO

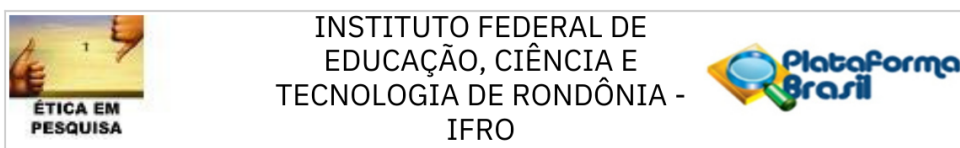
**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Os objetivos foram descritos de forma clara e, considerando a metodologia apresentada, mostram-se exequíveis. A avaliação dos riscos/benefícios mostrou-se favorável aos participantes. Todas as etapas que envolvem a participação dos seres humanos foram descritas claramente seguindo os princípios éticos estabelecidos na legislação vigente e primando pela garantia dos direitos aos participantes da pesquisa.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Desta forma, todos os documentos de apresentação obrigatória foram apresentados e incluem todas as informações necessárias atendendo assim aos critérios éticos estabelecidos nas

**Endereço:** Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260  
**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-9610 **E-mail:** cepi@ifro.edu.br



Continuação do Parecer: 5.822.036

resoluções vigentes.

**Recomendações:**

Considerando as pesquisas realizadas em ambiente virtual, com relação à segurança na transferência e no armazenamento dos dados, é de responsabilidade do(a) pesquisador(a) o armazenamento adequado dos dados coletados, bem como os procedimentos para assegurar o sigilo e a confidencialidade das informações do participante da pesquisa. Uma vez concluída a coleta de dados, é recomendado a pesquisadora responsável fazer o download dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem".

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:** Não havendo mais pendências, o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)-IFRO, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS nº 466 de 2012 e na Norma Operacional nº 001 de 2013 do Conselho Nacional de Saúde, manifesta-se pela APROVAÇÃO do protocolo de pesquisa proposto.

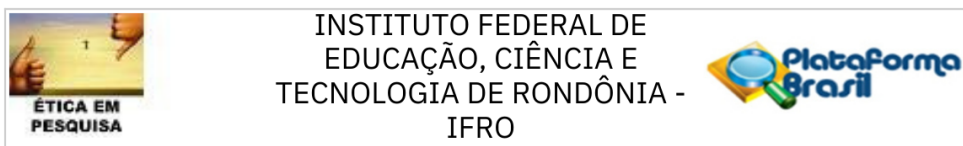
De acordo com o item X.1.3.b, da Resolução CNS n. 466/12, a pesquisadora deverá apresentar relatórios semestrais - a contar da data de aprovação do protocolo. Eventuais emendas (modificações) ao protocolo deverão ser apresentadas de forma clara e sucinta sendo necessário destacá-las no decorrer do texto (item 2.2.H.1, da Norma Operacional CNS nº 001 de 2013).

Reforçamos que qualquer alteração, ainda que mínima, no protocolo aprovado deverá ser submetida à análise desse CEP por meio de emenda. Somente após aprovação do CEP as alterações poderão ser colocadas em prática.

**Considerações Finais a critério do CEP:** Todos os projetos submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFRO são avaliados com base nas Resoluções CNS nº466/2012 e/ou Resolução CNS nº 510/2016, demais resoluções pertinentes e nas Normas Operacionais emanadas da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

O(a) pesquisador(a) deverá encaminhar ao CEP-IFRO relatório final na ocasião de conclusão da pesquisa. Reforçamos que qualquer alteração, ainda que mínima, no protocolo aprovado deverá

<b>Endereço:</b> Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam	<b>CEP:</b> 76.803-260
<b>Bairro:</b> Aeroporto	
<b>UF:</b> RO	<b>Município:</b> PORTO VELHO
<b>Telefone:</b> (69)2182-9610	<b>E-mail:</b> cepi@ifro.edu.br



INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE RONDÔNIA -  
IFRO



Continuação do Parecer: 5.822.036

ser submetida à análise desse CEP. Somente após aprovação do CEP as alterações poderão ser colocadas em prática.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2019585.pdf	18/11/2022 11:16:06		Aceito
Parecer Anterior	PB_PARECER_CONSUBSTANCIADO_CEP_5716399.pdf	18/11/2022 11:12:08	EMERSON DE ARAUJO ALVES	o
Outros	CARTA_RESPOSTA_AS_PENDENCIAS_NV.pdf	18/11/2022 11:09:14	EMERSON DE ARAUJO ALVES	Aceito
Outros	Questionario_Equipe_do_DAPE_NV.pdf	18/11/2022 11:08:13	EMERSON DE ARAUJO ALVES	o
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Questionario_Diretores_de_Ensino_NV.pdf	18/11/2022 11:07:34	EMERSON DE ARAUJO ALVES	Aceito
TCL / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Consentimento_Livre_Esclarecido_Equipe_do_DAPE_NV.pdf	18/11/2022 11:04:38	EMERSON DE ARAUJO ALVES	o
TCL / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Consentimento_Livre_Esclarecido_Diretor_de_Ensino_NV.pdf	18/11/2022 11:04:12	EMERSON DE ARAUJO ALVES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_Anuencia_para_Pesquisa_IFRO_NV.pdf	18/11/2022 11:02:37	EMERSON DE ARAUJO ALVES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Emerson_de_Araujo_Alves_completo_NV.pdf	18/11/2022 11:01:42	EMERSON DE ARAUJO ALVES	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_de_Responsabilidade_Pesquisador.pdf	18/11/2022 11:01:42	EMERSON DE ARAUJO ALVES	Aceito
Outros	Declaracao_de_orientacao_Emerson.pdf	08/10/2022 21:36:06	EMERSON DE ARAUJO ALVES	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	08/10/2022 21:35:34	EMERSON DE ARAUJO ALVES	o
		08/10/2022 21:29:16	EMERSON DE ARAUJO ALVES	Aceito

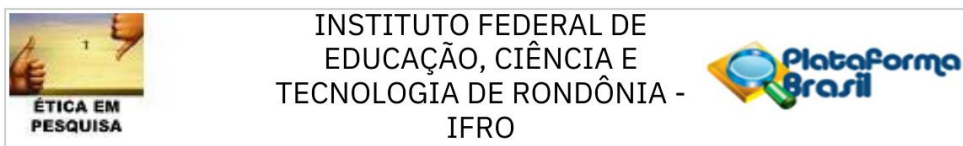
**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Endereço:** Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260  
**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-9610 **E-mail:** cepi@ifro.edu.br



Continuação do Parecer: 5.822.036

PORTO VELHO, 16 de Dezembro de 2022

---

**Assinado por:**  
**Daniely Batista Alves Martines**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260  
**UF:**RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-9610 **E-mail:** cepi@ifro.edu.br

Anexo B – Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino do IFRO

# **Mapa de Risco das Atividades Críticas Desenvolvidas pelos (as) Diretores (as) de Ensino do IFRO**

**Autor**

Emerson de Araújo Alves

**Orientador**

Prof.º Dr. Diego Soares Carvalho

## FICHA TÉCNICA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia-IFRO

### **Dados do produto educacional**

Origem do produto

Trabalho de dissertação "Troca de Diretores(as) de Ensino no IFRO: um olhar sobre os desdobramentos educacionais e impactos gerados nas atividades de ensino".

### **Autor da pesquisa**

Emerson de Araújo Alves

### **Orientador da pesquisa**

Diego Soares Carvalho

### **Áreas de conhecimento**

Ensino. Educação Profissional e Tecnológica.

### **Registro do produto**

Biblioteca do IFRO-*Campus* Porto Velho Calama, 2024.

### **Disponibilidade**

Irrestrita, preservando os direitos autorais, bem como a proibição do uso comercial do produto.

### **Instituições envolvidas**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia-IFRO

### **Idioma**

Língua Portuguesa

### **Cidade**

Porto Velho

### **País**

Brasil

### **Diagramação**

Marcus Munhoz-@optchadesign

### **O que é o produto?**

Trata-se de um Mapa de Risco desenvolvido levando em consideração as principais ações e atividades críticas desempenhadas pelo (a) Diretor (a) de Ensino durante seu processo de transição e/ou ocupação do cargo de Direção (CD). O Mapa de Risco foi elaborado com base em documentos institucionais do IFRO (Regimento Geral e Regimento Interno dos *campi*) e na percepção dos (as) Diretores (as) de Ensino e servidores (as) lotados

(as) nos Departamentos de Apoio ao Ensino e Diretoria de Ensino dos *campi*, obtida por meio de questionário eletrônico google forms. Tal material buscará auxiliar a execução e acompanhamento das atividades críticas que o novo gestor (Diretor(a) de Ensino) terá que tomar conhecimento em curto espaço de tempo com a perspectiva de causar o menor impacto possível às atividades de ensino.

### **Objetivo**

Contribuir para a redução dos impactos causados nas atividades de ensino durante o processo de troca repentina dos (as) Diretores (as) de Ensino sem um processo de transição, e melhor adaptação do (a) servidor (a) nomeado (a) ao cargo de direção.

### **Público-alvo**

Diretores (as) de Ensino do IFRO.

### **Finalidade**

Colaborar com a redução dos impactos causados nas atividades de ensino durante o processo de troca não planejada dos (as) Diretores (as) de Ensino sem um processo de transição.

### **Palavras-chave**

Gestão de risco; Ensino Profissional e Tecnológico; Diretor de Ensino; Transição de Cargos.



## SUMÁRIO

1. Introdução.....	7
2. Contribuição da Gestão de Risco para a EPT.....	8
3. Gestão de Riscos eficaz nas atividades críticas relacionadas à Troca de Diretores(as) de Ensino.....	12
4. Abordagens sobre Mapa de Risco .....	19
5. Atividades ou processos críticos identificados durante a pesquisa.....	20
5.1. Matriz de Risco (Mapa de Risco) das Atividades Críticas desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino .....	27
5.2. Mas como identificar a atividade crítica na matriz de risco (figura 7)?.....	28
Contribuições Finais .....	31
Referências .....	32

“Compreender a relação indissociável entre trabalho, ciência e cultura significa compreender o trabalho como princípio educativo, o que não se confunde com o “aprender fazendo”, nem é sinônimo de formar para o exercício do trabalho.”

MARISE RAMOS

“Existem dois tipos de riscos: Aqueles que não podemos nos dar ao luxo de correr e aqueles que não podemos nos dar ao luxo de não correr.”

PETER DRUCKER

## Sobre os autores

### **Emerson de Araújo Alves**

Mestrando pelo Programa de Mestrado em Educação Profissional Tecnológica - ProfEPT/IFRO. Possui Pós-Graduação Lato Sensu em Administração Pública pela Universidade Cândido Mendes (2016) e graduação em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Atualmente exerço o Cargo Público Federal de Assistente em Administração, e Função Gratificada de Chefe de Gabinete do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia *Campus* Porto Velho Calama. Os interesses de investigação envolvem: ensino em Administração, educação profissional e tecnológica e gestão escolar.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5673504253221502>

Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-9471-9114>

### **Diego Soares Carvalho**

Mestre e Doutor em Farmacologia pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Especialista em Gestão Pública pela Universidade Aberta do Brasil (UAB) e Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Especialista em Docência para a Educação Básica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). Especialista em Docência para a Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA). Licenciado e Bacharel em Ciências Biológicas pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP-SP). Atualmente, é docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, *Campus* Presidente Epitácio no cargo de Professor EBTT - Biologia. Atua como professor permanente no programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica – Mestrado profissional em rede (ProfEPT) - IFRO/*Campus* Porto Velho Calama. Os interesses de investigação envolvem: ensino de Biologia, educação profissional e tecnológica e jogos didáticos.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0214622546099341>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5982-3798>

## 1. Introdução

A gestão eficiente de riscos é crucial em diversos contextos, desde ambientes de trabalho até projetos complexos e setores específicos, como a educação. “A gestão eficaz de riscos reduz a probabilidade e a severidade de eventos indesejáveis na administração pública” (Araújo e Gomes, 2021, p.242). O setor público tem a responsabilidade de atender a uma ampla gama de necessidades sociais, o que requer uma gestão rigorosa dos recursos públicos limitados para garantir o cumprimento de suas obrigações sociais (Grateron, 1999). Nesse cenário, o mapa de risco se destaca como uma ferramenta estratégica, que proporciona uma visão abrangente e visual das ameaças potenciais em um determinado contexto. No âmbito do Instituto Federal do Estado de Rondônia, o mapa de risco é definido como um documento elaborado para identificação dos principais riscos que permeiam o processo de trabalho, tipo de atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional inerentes aos objetivos organizacionais (Resolução nº 85/REIT - CONSUP/IFRO, 2018).

Este instrumento não apenas identifica e avalia riscos, mas também auxilia na priorização e comunicação dessas informações para a tomada de decisões informadas e a implementação de medidas preventivas. Em virtude disto, este produto visa explorar não apenas o conceito de mapa de risco, mas também destacar sua importância na promoção da segurança, eficiência e gestão proativa em diversos cenários. Segundo a Resolução nº 85/REIT - CONSUP/IFRO (Brasil, 2018, p.2): “IX - Mapa de Riscos: Documento elaborado para identificação dos principais riscos que permeiam o processo de trabalho, tipo de atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional inerentes aos objetivos organizacionais;”

Dessa forma, ao compreender o processo de criação de um mapa de risco, as organizações e profissionais podem fortalecer sua capacidade de antecipar, mitigar e gerenciar potenciais desafios, promovendo a execução e acompanhamento de rotinas e processos educacionais, além de fornecer segurança às operações e atividades do IFRO.



processos, possibilitando a implementação de medidas preventivas e corretivas para mitigar tais riscos. Além disso, facilita a visualização das características do risco em uma atividade crítica, contribuindo na disseminação e comunicação de informações entre os stakeholders, além de fornecer uma base sólida e objetiva para discussões sobre questões-chave (Carpignano, et.al, 2009).

Segundo Araújo e Gomes(2021, p.241), “As evidências indicaram que a gestão de riscos pode garantir e facilitar desde o cumprimento de leis, regulamentos, normas e padrões até a identificação de cenários externos que podem influenciar a concretização de eventos que impactam negativamente não só as universidades, mas toda a comunidade.”. No entanto, ao considerar o aspecto normativo no Brasil, é crucial reconhecer que os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, assim como as Universidades Federais, estão subordinados a diretrizes específicas que garantem a eficiência e transparência na gestão dos recursos públicos. Entre essas diretrizes, destacam-se a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1 (Brasil, 2016) e a Portaria MEC n. 234 (Brasil, 2018). Essas normativas estabelecem princípios e exigências que visam assegurar o cumprimento adequado das obrigações institucionais, alinhando-se aos objetivos do Ministério da Educação (MEC). Este contexto normativo é fundamental para a operação e desenvolvimento dos Institutos Federais, garantindo que suas atividades estejam em consonância com as políticas públicas educacionais e os padrões de integridade administrativa.

Ressalta-se que para este produto, o escopo da elaboração de um mapa de risco resulta de um processo de gestão de risco sobre a transição de gestão do cargo de Diretor(a) de Ensino no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, envolvendo a identificação e análise dos possíveis impactos, desafios e oportunidades associados a esse processo, neste produto não serão abordadas ações para tratamento dos riscos identificados (ações de controle inexistentes). No entanto, considerando a relevância do tema, sugerimos que seja estudado em uma próxima pesquisa.

Esses regulamentos e instruções normativas para serem eficazes devem observar alguns princípios. Segundo o TCU (2018) um desses princípios é o mapeamento das vulnerabilidades que podem impactar os objetivos do órgão ou entidade. Este mapeamento é crucial para que se possa identificar adequadamente os riscos que precisam ser geridos.

Dessa forma, o mapeamento de riscos pode contribuir tanto para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico (TCU, 2018), quanto para a implementação de medidas proativas para mitigar os riscos, garantindo que os objetivos da Diretoria de Ensino dos IFs, sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz.

Instituições de maior porte e complexidade, como os Institutos Federais, geralmente envolvem um maior número de pessoas no processo de gerenciamento de riscos, com processos frequentemente mais distribuídos. Isso torna os procedimentos internos naturalmente mais complexos, apresentando o desafio de lidar com informações que exigem um nível elevado de sofisticação, especialmente no setor público. Nos Institutos Federais, as atividades relacionadas ao ensino, pesquisa, extensão, tecnologia e gestão de recursos humanos, juntamente com a constante necessidade de prestação de contas, destacam a complexidade de um ambiente que atua em diversos níveis e modalidades de ensino, cito: cursos técnicos integrados ao ensino médio, subsequentes ao ensino médio, graduação, licenciatura, Pós-Graduação *Lato Sensu* e Pós-Graduação *Stricto Sensu*. Esse cenário torna a análise e a avaliação de riscos uma tarefa ainda mais desafiadora para os responsáveis pela gestão.

Dentre outras atividades que podem ser consideradas críticas em um IF, a troca de Diretores(as) de Ensino se mostra como uma atividade de alta criticidade. Isso decorre do fato que as atividades desenvolvidas pelos Diretores de Ensino, estão diretamente relacionadas a um dos pilares que sustentam a instituição: o ensino.

Em relação ao tema transição de cargos, a utilização dessa ferramenta pelos IF's não é necessariamente nova, pois já há alguns IF's adotando regulamentos e instruções normativas para a execução do processo de transição entre gestores em cargo de direção ou função gratificada, como é o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, conforme a Resolução CONSUP/IFBA Nº 122 (Brasil, 2023) e a Instrução Normativa nº 1/IFRS (Brasil, 2023), que evidenciam a importância desse processo ao estabelecer diretrizes para a transição de gestão principalmente de cargos de direção.

Dessa forma, a troca do Diretor de Ensino em um Instituto Federal, sem um processo de transição e instrumentos norteadores, pode ter um impacto significativo nos projetos, ações e atividades delineadas no plano anual de trabalho e no planejamento pedagógico da instituição ou unidade de ensino. Estudos, como o de Yapp (2004), destacam que a ausência de um processo de gerenciamento durante a transição de funções pode levar a um período de ajuste de 15 a 18 meses para aqueles que assumem novos papéis. Ademais, essa situação pode propiciar a ocorrência de falhas com potencial tanto desastrosas quanto dispendiosas.

Nesse cenário, o conceito de Gestão de Risco e Mapa de Risco surge como um processo e ferramenta de grande importância na gestão da Educação Profissional e Tecnológica nos Institutos Federais. Em um ambiente onde a segurança, a eficiência e a

qualidade do ensino são prioridades, o mapeamento dos riscos associados às atividades desempenhadas pelo corpo gestor, como o (a) Diretor (a) de Ensino, é essencial. Uma das funções do mapa de risco é a identificação de potenciais ameaças e vulnerabilidades que podem comprometer o bom funcionamento das instituições, permitindo a implementação de medidas preventivas e corretivas adequadas (não será abordado neste trabalho), bem como ações imediatas. Para lidar com essa complexidade, segundo Braga (2018, p. 693), “a gestão de riscos é um processo permanentemente inacabado, que busca lidar com ameaças e organizações que sempre mudam”. É essencial que os Institutos Federais adotem práticas de gestão eficaz de riscos que deve ser iniciado e continuado proativamente.

Nos Institutos Federais, a formação dos estudantes transcende a mera preparação para o mundo do trabalho, fundamentando-se no conceito de aprendizado dentro e no trabalho. Essa abordagem, que visa à formação completa, é sustentada pelos três pilares essenciais dos IFs: ensino, pesquisa e extensão. Durante sua trajetória acadêmica, o aluno se engaja em uma variedade de atividades, que incluem estudos teóricos, práticas em laboratório, participação em projetos de iniciação científica e envolvimento em atividades de extensão.

Com isso, a troca do(a) Diretor(a) de Ensino pode ter um impacto significativo nos projetos, ações e atividades delineadas no plano anual de trabalho e no planejamento pedagógico da instituição. Isso ocorre devido à centralidade do(a) Diretor(a) de Ensino na coordenação e execução das atividades relacionadas ao ensino. É importante salientar que sua liderança é fundamental para garantir a integração eficaz dessas três dimensões do processo educacional, bem como para promover um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento acadêmico dos estudantes.

A mudança de liderança pode acarretar desafios como a interrupção ou reorientação de projetos em andamento, a perda de continuidade nas iniciativas e a necessidade de adaptação às novas diretrizes e prioridades estabelecidas pela nova gestão. Portanto, é crucial que a transição do(a) Diretor(a) de Ensino seja planejada e executada de forma cuidadosa e estratégica, visando minimizar os impactos negativos e garantir a manutenção da qualidade e da excelência educacional nos Institutos Federais.

Neste contexto, a colaboração entre os diferentes atores da comunidade acadêmica, incluindo docentes, discentes e técnicos-administrativos, torna-se fundamental para assegurar uma transição suave e bem-sucedida, preservando os valores e objetivos institucionais. Além disso, é importante que a nova liderança esteja comprometida com a continuidade das políticas e programas que promovam a formação integral dos estudantes e



o fortalecimento dos pilares do ensino, pesquisa e extensão nos Institutos Federais. Sendo assim, o Mapa de Risco se torna uma ferramenta valiosa para orientar a transição e ocupação de cargos-chave, como o de Diretor(a) de Ensino. Através da análise detalhada das atividades críticas, como o planejamento curricular, projetos de ensino, acompanhamento pedagógico, a gestão de recursos dentre outras que serão relacionadas nesta pesquisa, é possível antecipar desafios e garantir a continuidade das operações educacionais sem interrupções significativas, evitando prejuízos às atividades de ensino.

Além disso, o uso de Mapas de Risco com as atividades críticas detalhadas em formato de quadro (quadro 3) facilita a compreensão e a visualização das potenciais áreas de vulnerabilidade, permitindo uma abordagem proativa na mitigação de problemas e elaboração de estratégias de controle preventivos e/ou reativos. Combinando a expertise dos profissionais da educação com as diretrizes institucionais, é possível criar mapas adaptados às necessidades específicas de cada Instituto Federal, fortalecendo assim a capacidade de resposta a situações adversas e promovendo um ambiente de aprendizagem seguro e eficiente.

Vale ressaltar que o principal objetivo do mapa de riscos, além de identificar as atividades (quadro 2 e quadro 3) de maior criticidade da Diretoria de Ensino, visa fornecer critérios objetivos para reduzir o impacto dos riscos e conseqüentemente, uma possível interrupção das atividades. Com isso, nem discentes, nem docentes sofrerão impactos significativos, em razão do tempo de reação e ação durante o processo de substituição do gestor ou transição do cargo.

### **3. Gestão de Riscos eficaz nas atividades críticas relacionadas à Troca de Diretores(as) de Ensino**

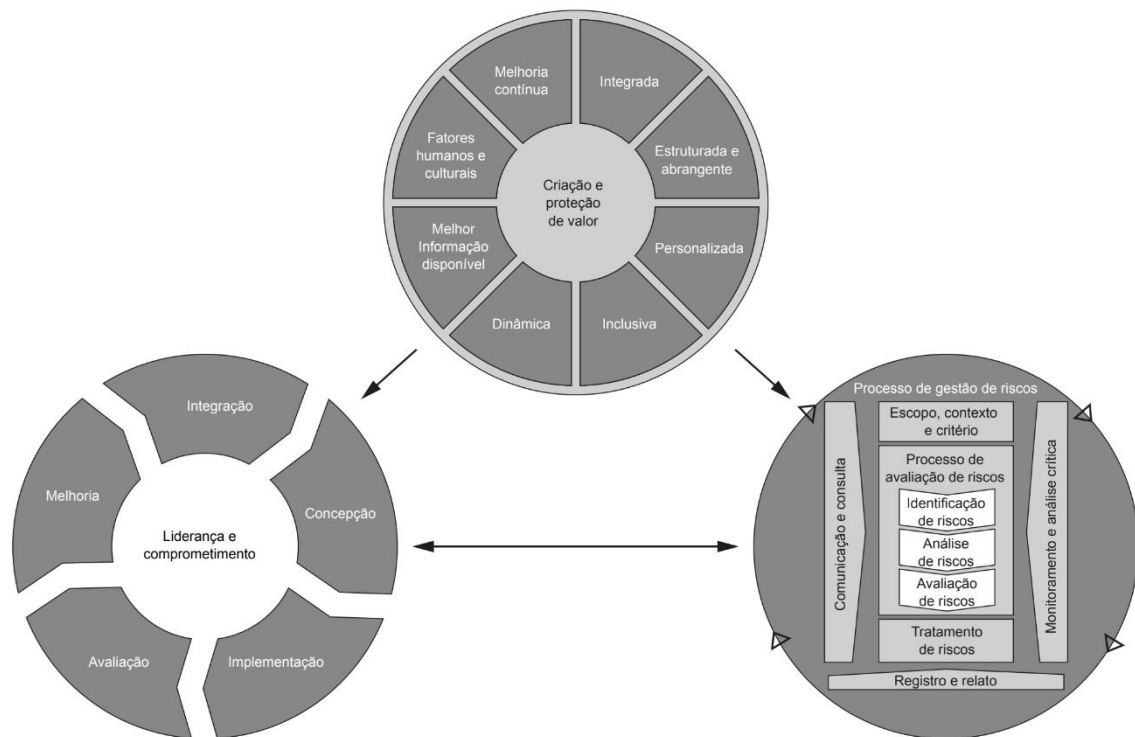
A gestão eficiente de riscos de processos em organizações públicas e privadas é uma ferramenta essencial, pois ela permite identificar e analisar os possíveis riscos que podem afetar a execução dos processos, possibilitando a implementação de medidas preventivas e corretivas para mitigar tais riscos. Neste contexto, diversos autores renomados têm contribuído com estudos e análises sobre essa temática, fornecendo estudos valiosos para a compreensão e aplicação dessa ferramenta (Hill e Dinsdale, 2003; Braga, 2018; Sedrez et al, 2011; Ramos et al, 2019; Sousa et al, 2018).

No entanto, cabe lembrar que ao longo do tempo, as organizações passaram a implementar métodos padronizados e estruturados que são amplamente reconhecidos. A implementação de um modelo sistematizado de gestão de riscos combina confiabilidade,

padronização e reconhecimento das melhores práticas pelas instituições, resultando no surgimento de várias normas internacionais de referência, como o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise Risk Management (ERM), a International Organization for Standardization (ISO) 31000– Risk management system– Principles and guidelines , o Orange Book, entre outros(Araújo e Gomes, 2021).

Neste sentido, para implementar efetivamente a gestão de riscos nas atividades consideradas críticas no período de transição dos Diretores de Ensino do IFRO, faz-se necessário observar os frameworks para a gestão de riscos como a ISO 31000 (2018). Segundo essa norma é essencial estabelecer um contexto que compreenda as complexidades relacionadas às atribuições dos Diretores(as) de Ensino.

Figura 2 - Arquitetura da Gestão de Riscos

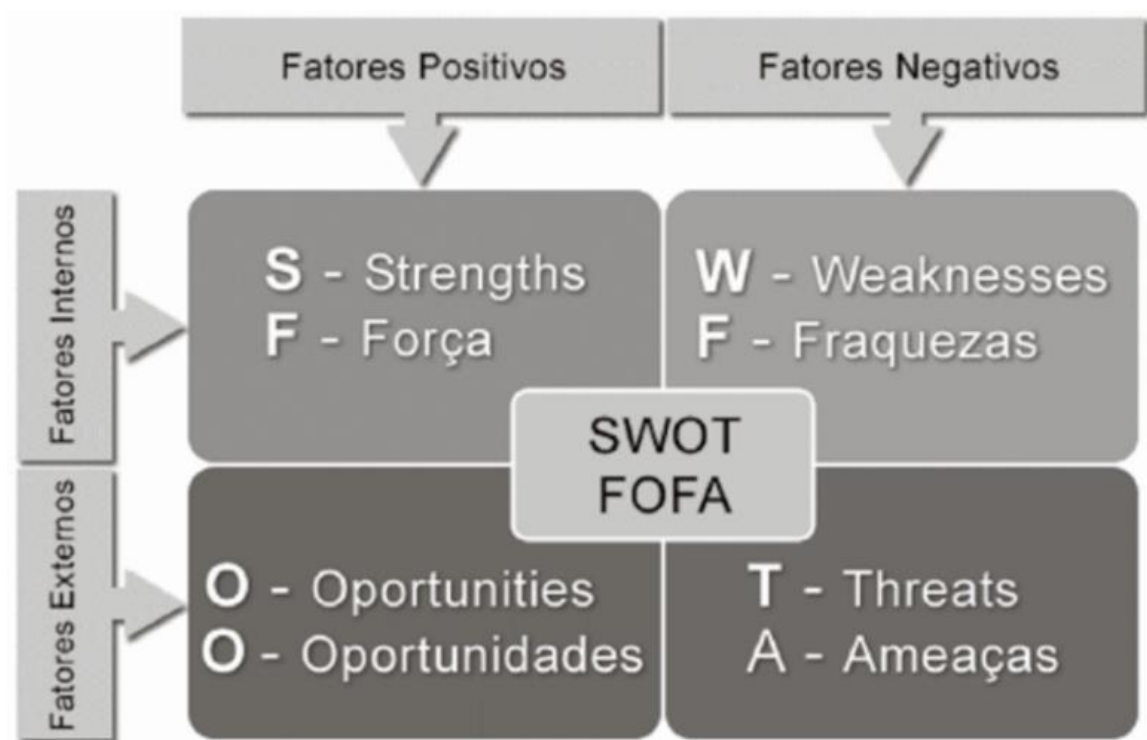


Fonte: NBR ISO 31000 (2018)

Dando continuidade a gestão de riscos eficaz nas atividades críticas relacionadas à troca de diretores(as) de Ensino, e posterior elaboração do mapa de riscos. Foi necessária a utilização da ferramenta SWOT para analisar as atribuições regimentais do(a) Diretor(a) de Ensino utilizando como modelo a Resolução N° 56/CONSUP/IFRO (Brasil, 2016, p. 21). É importante destacar que a ferramenta SWOT não apenas permite uma compreensão aprofundada do contexto interno, mas também possibilita a prospecção de oportunidades que podem ser exploradas.

Segundo Fraporti e Santos (2018), diversas ferramentas administrativas podem ser utilizadas para analisar as oportunidades e ameaças de uma organização, mas uma das mais reconhecidas e importantes é a matriz SWOT. O termo SWOT é formado pelas iniciais das palavras em inglês strengths, weaknesses, opportunities e threats, que significam respectivamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Já no Brasil a matriz é também conhecida como matriz FOFA (ENDEAVOR Brasil, 2015). Veja o esquema da matriz SWOT ou FOFA na Figura 2.

Figura 3 - Esquema da Matriz SWOT/FOFA



Fonte: Casarotto (2016)

### Você sabia?

A Matriz SWOT foi criada por Albert Humphrey, um consultor de negócios e pesquisador da Universidade de Stanford, durante a década de 1960 e início dos anos 1970. O objetivo de Humphrey era desenvolver uma ferramenta para ajudar as empresas a identificar e analisar seus pontos fortes (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), a fim de melhorar suas estratégias e processos de planejamento.

A matriz SWOT é uma ferramenta muito útil durante a gestão de um(a) Diretor(a) de Ensino do IFRO, alinhando-se à visão de Heloísa Lück(2006) sobre a importância da gestão educacional é possível a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. E definir estratégias que mobilizem recursos de forma eficiente. Essa abordagem estruturada fornece informações relevantes para evitar o desperdício de esforços e recursos, garantindo que a gestão educacional sustente e dinamize o sistema de ensino e mantenha qualidade no aprendizado dos estudantes (Lück, 2006, p. 25).

A partir do uso da ferramenta SWOT podemos identificar os pontos fortes a serem mantidos e fortalecidos, bem como as áreas de melhoria e as ameaças potenciais que precisam ser monitoradas e mitigadas pelo(a) Diretor(a) de Ensino dos Institutos Federais de Educação com base na Resolução Nº 56/CONSUP/IFRO (BRASIL, 2016, p. 21). Conforme detalhado no (quadro 1).

Quadro 1 - SWOT das atribuições do (a) Diretor (a) de Ensino

Fatores	Descrição
Forças (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Planejamento estratégico e operacional eficaz.</li> <li>* Liderança e organização comprovadas.</li> <li>* Implementação de ações em conformidade com as normas.</li> <li>* Transparência e responsabilidade na articulação com órgãos de controle.</li> <li>* Orientação efetiva da comunidade interna e externa.</li> <li>* Promoção de projetos inovadores e integrados.</li> <li>* Conhecimento abrangente da legislação educacional.</li> <li>* Avaliação contínua para aprimorar a qualidade do ensino.</li> </ul>
Fraquezas (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dependência de diretrizes superiores, limitando a autonomia.</li> <li>* Desafios na implementação de projetos por recursos limitados ou burocracia.</li> <li>* Necessidade de agilidade na resposta a mudanças.</li> <li>* Possíveis falhas na comunicação e coordenação entre áreas/departamentos.</li> </ul>
Oportunidades (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crescimento da demanda por ensino a distância.</li> <li>* Parcerias estratégicas para pesquisa e inovação.</li> <li>* Avanços tecnológicos para facilitar o acesso à informação e otimizar processos.</li> <li>* Mudanças na legislação para adaptações e melhorias.</li> </ul>
Ameaças (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Restrições orçamentárias que limitam investimentos.</li> <li>* Mudanças repentinas na legislação exigindo adaptações complexas.</li> <li>* Concorrência com outras instituições, principalmente na oferta de cursos a distância.</li> <li>* Impactos negativos de crises na estabilidade institucional e capacidade de atender às demandas.</li> </ul>

Recomendações:	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Buscar maior autonomia na tomada de decisões.</li> <li>* Implementar estratégias para otimizar o uso de recursos e reduzir a burocracia.</li> <li>* Desenvolver mecanismos ágeis para responder a mudanças no ambiente educacional e normativo.</li> <li>* Aprimorar a comunicação e a coordenação entre diferentes áreas e departamentos.</li> <li>* Expandir a oferta de cursos a distância para atender à crescente demanda.</li> <li>* Buscar parcerias estratégicas para captação de recursos e desenvolvimento de projetos inovadores.</li> <li>* Investir na atualização tecnológica para otimizar processos e facilitar o acesso à informação.</li> <li>* Monitorar as mudanças na legislação educacional e se preparar para adaptações rápidas e eficientes.</li> <li>* Gerenciar os riscos de forma proativa, mitigando os impactos de crises econômicas ou políticas.</li> </ul>
----------------	--

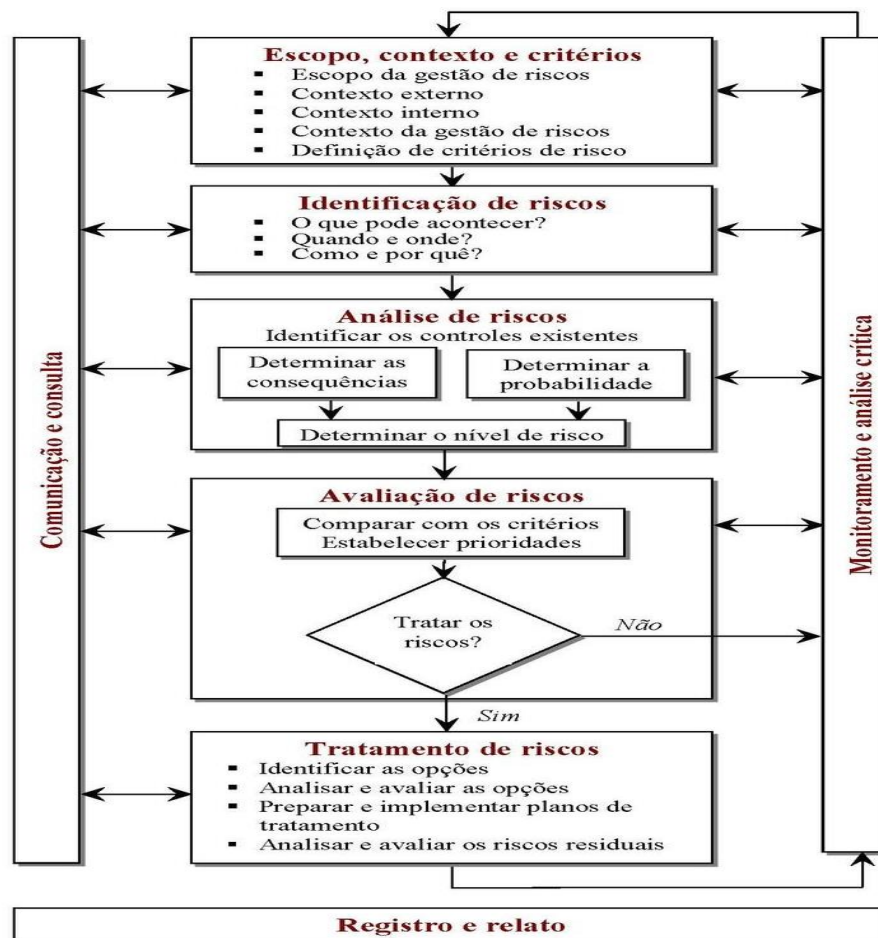
Fonte: Dados dos autores (2024)

“O processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos.” ISO 31000 (2018, p.9).

A (figura 3) ilustra o processo de gestão de riscos, destacando suas etapas fundamentais. A gestão de riscos é um processo essencial para a mitigação de incertezas em diversos contextos organizacionais. Este processo envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas destinadas a garantir uma comunicação e consulta eficazes entre as partes interessadas. Além disso, estabelece o contexto adequado para a identificação e avaliação dos riscos, permitindo a implementação de tratamentos apropriados. O monitoramento contínuo e a análise crítica dos riscos são fundamentais para adaptar as estratégias conforme necessário. O registro e relato de riscos asseguram a transparência e a responsabilidade, promovendo uma cultura organizacional resiliente e preparada para enfrentar adversidades ISO 31000 (2018).

O processo de gestão de risco é interligado, demonstrando a natureza contínua e iterativa do processo de gestão de riscos. A figura transmite a mensagem de que uma abordagem estruturada e integrada é essencial para identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos de maneira eficaz.

Figura 4 - Processo de Gestão de riscos



Fonte: Manual de Implementação da ISO 31000:2018

Considerando os desafios específicos do setor público, no caso em análise os Institutos Federais (IF), e a partir da implementação do processo de gestão de riscos. A utilização do mapa de risco emerge como uma ferramenta indispensável no processo de transição do(a) Diretor(a) de Ensino do Instituto Federal de Rondônia, pois permite uma análise minuciosa dos desafios e oportunidades inerentes à mudança de gestão. Essa abordagem estratégica não apenas identifica potenciais ameaças à continuidade das políticas educacionais, mas também delinea medidas preventivas para mitigar possíveis impactos negativos na educação profissional e tecnológica (EPT) no âmbito de cada unidade. Ao fornecer uma visão abrangente dos riscos envolvidos, o mapa de risco aponta a nova liderança quais decisões e ações proativas deverá tomar a partir da sua nomeação, garantindo a estabilidade e a manutenção da qualidade do ensino oferecido pela instituição, evitando impactos negativos no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.

Aqui estão alguns elementos que podem ser considerados em um mapa de risco para a troca de gestão em um Instituto Federal:

Quadro 2 - Elementos Mapa de Risco para Troca de Gestão.

Risco	Descrição	Mitigação
Transição Administrativa	Interrupção na continuidade das atividades devido à transição de líderes.	Elaboração de um plano de transição detalhado, assegurando a continuidade das operações críticas.
Comunicação Ineficaz	Falta de comunicação clara sobre mudanças e expectativas.	Implementação de um plano de comunicação aberto e transparente para informar a comunidade acadêmica e os stakeholders sobre as mudanças.
Resistência à Mudança	Resistência por parte dos membros da instituição à nova gestão.	Desenvolvimento de programas de capacitação e comunicação para promover a aceitação da mudança.
Impacto no Corpo Docente e Discente	Desmotivação, incerteza e possível impacto nas atividades acadêmicas.	Estabelecimento de mecanismos para ouvir e abordar as preocupações da comunidade acadêmica, garantindo a continuidade do ensino e da pesquisa.
Gestão Financeira	Desafios na gestão financeira durante o período de transição.	Avaliação detalhada da situação orçamentária e recurso disponível para o desenvolvimento anual de suas atividades, conforme Quadro de Distribuição de Despesas de cada <i>campi</i> , implementação de medidas de controle e planejamento financeiro apropriado com toda equipe.
Cumprimento de Normativas e Regulamentações	Possíveis violações de normativas e regulamentações durante o processo de transição.	Revisão e atualização das políticas e procedimentos para garantir conformidade legal.
Perda de Competências Institucionais	Saída de membros-chave resultando na perda de conhecimento institucional.	Desenvolvimento de estratégias para a transferência de conhecimento e a retenção de competências críticas.
Desafios na Continuidade de Projetos, Ações e Atividades	Interrupção ou atraso em projetos em andamento, com impacto direto nas atividades de ensino. Público afetado: discentes.	Avaliação dos projetos em curso, identificação de pontos críticos e planejamento para a transição suave.

Fonte: Dados dos autores (2024)

É importante ressaltar que a elaboração de um mapa de risco específico para a troca de gestão em um Instituto Federal (IF) deve envolver a colaboração de diversos setores da instituição, incluindo administração, corpo docente, discente e demais stakeholders. O monitoramento constante e ajustes no plano de mitigação são essenciais para lidar com os desafios que possam surgir durante esse período de transição.

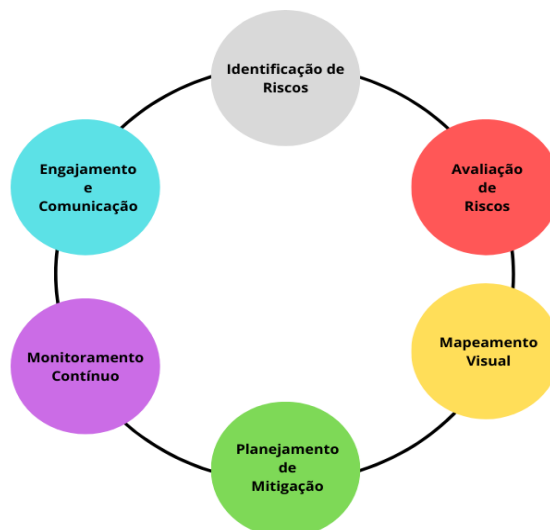
#### 4. Abordagens sobre Mapa de Risco

O Mapa de Risco é uma ferramenta fundamental no gerenciamento de riscos em diversas organizações, incluindo instituições educacionais. É importante ressaltar a necessidade de uma abordagem multidisciplinar na elaboração e implementação desta ferramenta, envolvendo áreas como educação, administração, administração pública e outras.

Considerando que o(a) Diretor(a) de Ensino está inserido nesse contexto e que "os líderes de uma escola são as pessoas que fornecem as diretrizes e exercem influência para atingir as finalidades da escola" (Pena, 2015, p. 159), o uso do mapa de risco permitirá ao(a) Diretor(a) uma melhor visualização das atividades sob sua responsabilidade, possibilitando a promoção de ações proativas ou corretivas. Pois, quando bem implementada, pode significativamente reduzir a exposição a riscos e melhorar a segurança e eficiência das operações. Através de uma abordagem estruturada que inclui identificação, avaliação, mapeamento visual, mitigação, monitoramento contínuo e comunicação eficaz, as organizações podem desenvolver estratégias robustas para gerenciar riscos de maneira proativa.

A seguir, são apresentadas algumas abordagens importantes sobre o Mapa de Risco, conforme (figura 5):

Figura 5 - Abordagens sobre Mapa de Risco



Fonte: Dados dos Autores (2024)

Em suma, o mapa de risco de fluxos processuais administrativos na área educacional é uma ferramenta valiosa e deve fazer parte da gestão educacional. Tendo em vista que, “[...] a gestão educacional estabelece o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e



dinamizar o modo de ser e de fazer do sistema de ensino e das escolas, sem que todos os demais esforços e gastos são despendidos sem promover os devidos resultados, o que, de fato, tem acontecido na educação brasileira” (Lück, 2006, p. 25), e somada às ações pedagógicas e de gestão de risco, auxiliam no aumento, melhoria e manutenção da qualidade do ensino.

## **5. Atividades ou processos críticos identificados durante a pesquisa**

Após analisarmos os dados obtidos por meio dos questionários eletrônicos do Google Forms, identificamos as seguintes atividades ou ações críticas que requerem atenção imediata durante a transição de gestores no cargo de Diretor(a) de Ensino. Trata-se de um momento crítico que exige planejamento e estratégias eficazes para minimizar os impactos negativos no processo educacional. Nesse contexto, a utilização de um mapa de risco torna-se uma ferramenta essencial para identificar e priorizar os potenciais desafios e auxiliar o(a) novo(a) Diretor(a) de Ensino em sua tomada de decisões.

Seguindo a linha de pensamento utilizada durante a pesquisa e conforme os estudos de Reynolds e Teddlie (1999), a escola eficaz é caracterizada por uma orientação clara para bons resultados em diversos níveis. Na direção, há uma combinação de cobranças e apoio; no corpo docente, existe estabilidade e práticas consistentes; e entre os estudantes, há solidariedade e compromisso com o desempenho. O que não acontece na escola ineficaz, o diretor apresenta liderança inadequada e problemas de gestão de relacionamentos, o corpo docente é fragmentado e demonstra falta de comunicação entre os membros, e os estudantes são desinteressados e desinformados sobre as regras escolares. Esses fatores resultam em baixos níveis de "valor agregado" pela escola.

Para Silva (2020, p.14):

O desafio de promover bons resultados de aprendizagem tem se desdobrado em temas de investigação que buscam identificar os fatores subjacentes desse problema. [...]o objetivo de identificar o que faz escolas serem eficazes e quais as possíveis relações existentes entre aprendizagem e os múltiplos elementos que constituem o sistema educacional.

Mas o que isso interfere nas atividades dos(as) Diretores(as) de Ensino? Trata-se de um cargo de liderança e de grande envergadura dentro da instituição de ensino (no caso estudado, o IFRO), e toda e qualquer ação ou decisão que este gestor tomar impactará nas atividades relacionadas ao ensino, e conseqüentemente no ensino e aprendizado dos estudantes.

Partindo do pressuposto e considerando a complexidade do ensino nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF), tendo em vista, o trabalho desenvolvido baseados nos 3 pilares (ensino, pesquisa e extensão), somado a formação integrada do indivíduo, preparando-o para a sua inserção na sociedade. A autora Ciavatta (2005), discute o conceito de Formação Integrada, como a integração da educação geral com a educação profissional, visando superar a dicotomia entre trabalho manual e intelectual e formar cidadãos completos.

Sob essa perspectiva não podemos deixar de levar em consideração que todo o conjunto de fatores de uma instituição são fatores que interferem na formação dos estudantes de um IF em razão da complexidade de sua estrutura: equipe docente, equipe técnica administrativa, equipe pedagógica, equipe de atendimento ao discente (assistente social, pedagogos orientadores, psicólogo, enfermeiro, assistentes de alunos, etc.), salas de aula, laboratórios estruturados e modernos, equipamentos de multimídia, condicionadores de ar, e outros. Estes são alguns itens que demonstram a estrutura e o nível de complexidade da mesma, e principalmente que o(a) Diretor(a) de Ensino tem como atribuição acompanhar constantemente o funcionamento com o auxílio dos setores de suporte.

Diante do exposto, para que ocorra a formação Integrada dos estudantes são necessárias a observância de uma gama de fatores dentro de uma instituição que na maioria das vezes passa despercebido, mas que se não estiverem organizados e funcionais, podem gerar impactos nas atividades de ensino e processo de ensino e aprendizagem dos estudantes (Ciavatta, 2005).

Criada a base para continuidade da análise das atividades críticas identificadas levando em consideração fatores da gestão escolar, e reforçando que a não execução ou descontinuidade no início ou durante o ano letivo poderá gerar efeitos negativos para a atividade finalística da unidade de ensino. No (quadro 3) apresentamos as atividades críticas identificadas durante a pesquisa.

Quadro 3 - Atividades críticas identificadas

Id do risco	Objetivo/atividade relevante	Evento de risco	Causas	Consequências
IFDIS001	Edital de monitoria	Indisponibilidade orçamentária	Redução da arrecadação de receitas; Aumento dos gastos públicos; Contingenciamento de verbas; Redução de investimentos; Inflação; Aumento de custos operacionais; Crescimento da demanda; Políticas de contingenciamento de gastos.	Redução de bolsas e auxílios estudantis; Descontinuidade de projetos e programas; Impacto na qualidade do ensino.
IFDIS002	Edital de projetos de ensino	Baixa adesão dos docentes e ausência de integração com outras atividades institucionais.	Falta de clareza sobre os benefícios e impactos dos projetos de ensino; Falta de incentivos adequados; Carga de trabalho excessiva.	Redução da qualidade do ensino; Falta de engajamento docente; Desarticulação entre as áreas acadêmicas; Perda de oportunidades de desenvolvimento profissional.
IFDIS003	Programas de Assistência estudantil (PNAES; PROAP; PROMORE)	Indisponibilidade orçamentária	Redução da arrecadação de receitas; Aumento dos gastos públicos; Contingenciamento de verbas; Redução de investimentos; Inflação; Aumento de custos operacionais; Crescimento da demanda; Políticas de contingenciamento de gastos.	Redução de bolsas e auxílios estudantis; Descontinuidade de projetos e programas; Impacto na qualidade do ensino.

IFDIS004	Curso de nivelamento	Ineficácia dos cursos de nivelamento	Falta de avaliação precisa das necessidades dos estudantes; Falta de tempo suficiente; Falta de acompanhamento e apoio.	Impacto nas taxas de retenção e conclusão; Desigualdade de acesso e participação; Falta de alinhamento com as necessidades dos estudantes; Desempenho acadêmico insatisfatório.
IFDOC005	Contratação de professores substitutos	Baixa adesão de candidatos	Falta de estabilidade empregatícia; Concorrência com outras oportunidades de emprego; Falta de divulgação eficaz das vagas.	Redução na qualidade do ensino; Impacto na continuidade do currículo; Sobrecarga de trabalho para os professores existentes.
IFDOC006	Capacitação docente, área comum	Capacitação insuficiente ou inadequada	Falta de recursos para capacitação; Necessidade de atualização pedagógica; Especificidade da Formação.	Dificuldades na integração entre teoria e prática; Qualidade do ensino comprometida; Baixo desempenho acadêmico dos estudantes.

IFDOC007	Capacitação docente, área técnica	Capacitação insuficiente ou inadequada	Falta de recursos para capacitação; Falta de incentivos institucionais; Necessidade de atualização técnica e pedagógica; Especificidade da Formação.	Dificuldades na integração entre teoria e prática; Qualidade do ensino comprometida; Baixo desempenho acadêmico dos estudantes.
IFDOC008	Acompanhamento pedagógico junto aos docentes	Falta de servidores na Equipe Pedagógica	Alta Rotatividade de pessoal; Alta demanda por serviços pedagógicos; Concursos públicos insuficientes.	Falta de suporte e orientação; Desalinhamento com as melhores práticas educacionais; Impacto negativo no desempenho dos estudantes.

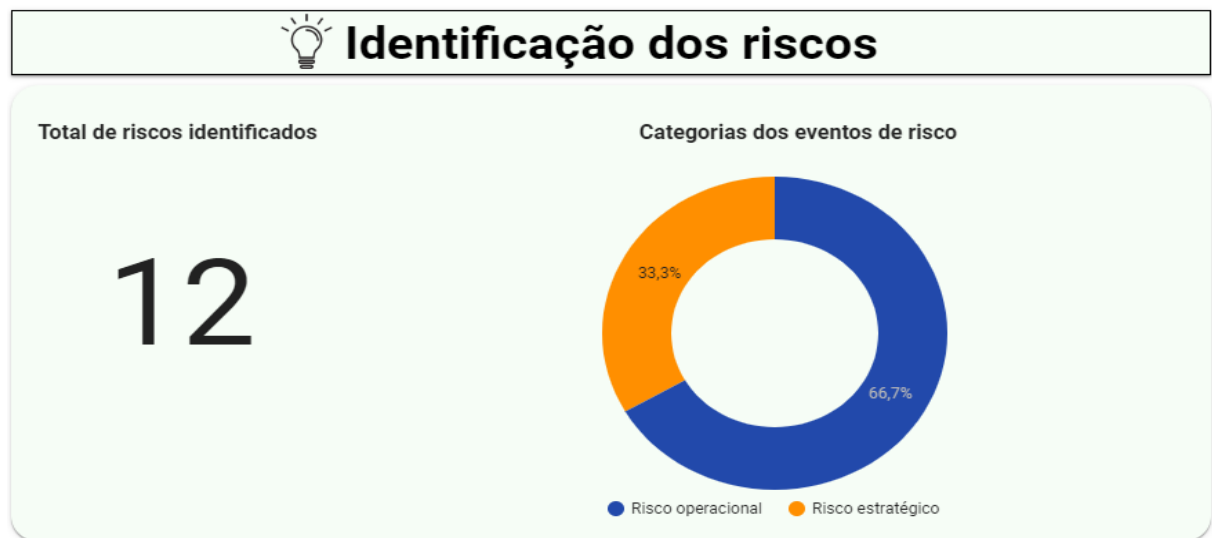
IFDOC009	Capacitação docente na área de necessidades específicas (Adaptação de materiais para alunos).	Barreiras na educação inclusiva	Falta de estratégias pedagógicas inclusivas; Incapacidade de adaptar o currículo; Desconhecimento das necessidades dos estudantes; Falta de conhecimento sobre tecnologias assistivas.	Falta de capacitação e sensibilização dos professores; Exclusão e segregação dos estudantes com necessidades específicas; Baixa participação e desempenho acadêmico; Ambiente escolar não inclusivo.
IFDOC10	Organização da Semana Pedagógica	Falta de planejamento adequado	Falta de coordenação entre os departamentos; Falta de clareza sobre os objetivos e metas; Recursos humanos limitados; Orçamento insuficiente.	Dificuldade na implementação de mudanças pedagógicas; Falta de alinhamento com objetivos institucionais; Baixa participação e engajamento; Desperdício de oportunidades de aprendizado.
IFDE012	Elaboração do Calendário Acadêmico	Falta de planejamento a longo prazo	Prazos Apertados; Falta de Coordenação Institucional; Falta de Consulta às Partes Interessadas; rotatividade frequente de pessoal responsável; Falta de Expertise em Planejamento.	Sobrecarga de atividades; Descontentamento dos professores e equipe pedagógica; Risco de erros e retrabalho; Aumento do estresse e da ansiedade; Conflitos de horários; Impacto nas parcerias e colaborações.

IFDE011	Formalização da demanda de Compra de materiais e contratação de serviços	Falta de treinamento e capacitação	Ausência de programas de capacitação para gestores; Desconhecimento dos procedimentos; Falta de experiência prévia; Falta de compreensão das necessidades institucionais.	Atrasos no processo de compra ou aquisição de materiais e serviços; Erro na documentação; Rejeição da demanda; Impacto na qualidade dos serviços.
---------	--	------------------------------------	--	--

Fonte: Dados dos autores (2024)

Dando continuidade a análise (figura 6), constatou-se que das 12 atividades críticas mencionadas, 8 (ou 72%) delas não têm previsão regimental, enquanto 3 (ou 28%) estão de fato previstas no regimento. Esses resultados sugerem que, ao longo do tempo, essas responsabilidades foram possivelmente assumidas pelos(as) Diretores(a) de Ensino devido à falta de definição do setor responsável ou necessitam serem incluídas nas suas atribuições mediante atualização do regimento interno dos *campi*.

Figura 6 - Identificação dos riscos



Fonte: Dados dos autores (2024)

### 5.1. Matriz de Risco (Mapa de Risco) das Atividades Críticas desenvolvidas pelos(as) Diretores(as) de Ensino

A matriz de risco (figura 7) traz as atividades críticas que foram identificadas a partir de uma pesquisa abrangente, com o objetivo de proporcionar aos(as) Diretores(as) de Ensino uma metodologia estruturada para identificar, avaliar e mitigar riscos no ambiente escolar. O principal objetivo desta atividade é reduzir o tempo de adaptação ao cargo de Diretor(a) de Ensino no IFRO por meio da utilização da matriz de risco de forma crítica e sistemática, permitindo uma melhor identificação dos fatores que podem afetar negativamente o processo de ensino-aprendizagem e, conseqüentemente, promovendo um ambiente educacional mais seguro e produtivo.

A pesquisa que fundamenta esta atividade foi conduzida com base em uma revisão extensa da literatura sobre gestão de riscos, liderança escolar e gestão escolar. Além disso, foram aplicados questionários com profissionais da educação para coletar dados e percepções dentro do contexto escolar. Esta abordagem combinada assegura que a metodologia proposta seja tanto teórica quanto pragmaticamente robusta, refletindo as necessidades e desafios reais enfrentados pelas instituições de ensino.



Cada etapa foi desenhada para garantir que os educadores não apenas compreendam a teoria por trás da gestão de riscos, mas também possam aplicar esses conhecimentos de maneira prática e eficaz em seu respectivo *campus*.

## 5.2. Mas como identificar a atividade crítica na matriz de risco (figura 7)?

Inicialmente foram definidas as escalas criticidade, conforme (quadro 4).

Quadro 4 - Escala de criticidade

Escalas de Criticidade	
Eixo horizontal - Probabilidade	Muito baixa (1), baixa (2), média (3), alta (4) e muito alta (5).
Eixo vertical - Impacto	Muito baixa (1), baixa (2), média (3), alta (4) e muito alta (5).

Fonte: Dados dos autores (2024)

Após a elaboração da escala de criticidade, foi gerada a classificação do evento de risco, conforme (quadro 5).

Quadro 5 - Classificação do evento de risco

Classificação do evento de risco
Se o risco inerente (RI) for maior ou igual a 15 = Extremo.
Se o risco inerente (RI) for maior ou igual a 8 = Alto.
Se o risco inerente (RI) for maior ou igual a 3 = Médio.
Se o risco inerente (RI) for maior ou igual a 1 = Baixo.

Fonte: Dados dos autores (2024)

Neste momento iremos identificar a atividade crítica no mapa de risco ou matriz de risco inerente. Para nosso exemplo utilizaremos a “Capacitação docente, área técnica”, obtendo as informações da probabilidade e impacto da atividade crítica (quadro 6), estima-se probabilidade alta (4) e impacto muito alto (5). Dessa forma, o nível de risco inerente será calculado da seguinte maneira: RI (risco inerente) = Probabilidade X Impacto, ou seja, RI = 4 X 5 = 20. Observe que conseqüentemente esse evento de risco será classificado como Risco Extremo.



Quadro 6 - Detalhamento dos riscos.

<b>Detalhamento dos Riscos</b>					
<b>Id do risco</b>	<b>Objetivo/atividade relevante</b>	<b>Evento de risco</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>	<b>Risco inerente</b>
IFDIS004	Curso de nivelamento	Ineficácia dos cursos de nivelamento	Baixa	Muito Alto	Alto
IFDIS003	Programas de Assistência estudantil (PNAES; PROAP; PROMORE)	Indisponibilidade orçamentária	Baixa	Muito Alto	Alto
IFDIS001	Edital de monitoria	Indisponibilidade orçamentária	Baixa	Alto	Alto
IFDE011	Formalização da demanda de Compra de materiais e contratação de serviços	Falta de treinamento e capacitação	Alta	Alto	Extremo
IFDOC008	Acompanhamento pedagógico junto aos docentes	Falta de servidores na Equipe Pedagógica	Média	Alto	Alto
IFDOC010	Organização da Semana Pedagógica	Falta de planejamento adequado	Alta	Muito Alto	Extremo
IFDE012	Elaboração do Calendário Acadêmico	Falta de planejamento a longo prazo	Média	Muito Alto	Extremo
IFDOC007	Capacitação docente, área técnica	Capacitação insuficiente ou inadequada	Alta	Muito Alto	Extremo
IFDOC006	Capacitação docente, área comum	Capacitação insuficiente ou inadequada	Baixa	Alto	Alto
IFDOC009	Capacitação docente na área de necessidades específicas (Adaptação de materiais para alunos).	Barreiras na educação inclusiva	Alta	Alto	Extremo
IFDIS002	Edital de projetos de ensino	Baixa adesão dos docentes e ausência de integração com outras atividades institucionais.	Alta	Alto	Extremo
IFDOC005	Contratação de professores substitutos	Baixa adesão de candidatos	Média	Muito Alto	Extremo

Fonte: Dados dos autores (2024)

Com base nas atividades críticas identificadas (quadro 6), e que a formação dos estudantes é influenciada por diversos fatores da instituição, como a equipe docente e administrativa, infraestrutura moderna, apoio pedagógico e social. A Diretoria de Ensino deve monitorar continuamente o funcionamento desses elementos para mitigar riscos que afetem o processo educacional. A observância e organização desses fatores são essenciais para evitar impactos negativos no ensino e na aprendizagem. A análise das atividades críticas identificadas reforça a importância da gestão escolar eficiente para o sucesso educacional.

### **Contribuições Finais**

A gestão eficiente de riscos é vital em diversos contextos, especialmente na educação, onde a administração pública tem a responsabilidade de gerir recursos limitados para cumprir suas obrigações sociais. No Instituto Federal do Estado de Rondônia (IFRO), o Mapa de Risco destaca-se como uma ferramenta estratégica essencial para identificar, priorizar e comunicar riscos associados a atividades críticas. Este instrumento não apenas auxilia na avaliação e mitigação de ameaças, mas também promove a segurança, eficiência e gestão proativa, essencial durante as transições de gestão.

A elaboração e aplicação do Mapa de Risco no IFRO são fundamentais para minimizar impactos negativos e garantir um ambiente de aprendizagem seguro. A colaboração multidisciplinar e o planejamento estratégico são indispensáveis para a criação de mapas de risco eficazes, permitindo uma transição suave e a manutenção da qualidade educacional. O uso desta ferramenta facilita a visualização de áreas vulneráveis e contribui para a implementação de medidas preventivas, alinhando-se às diretrizes normativas e regulatórias.

Dessa forma, o Mapa de Risco não apenas apoia a tomada de decisões informadas, mas também assegura a continuidade e eficiência das operações institucionais. A adoção de práticas de gestão de riscos, baseada em normas internacionais como a ISO 31000, fortalece a capacidade da instituição de antecipar e gerenciar desafios, promovendo um ambiente de ensino resiliente e preparado para adversidades. As considerações apresentadas ressaltam a importância desta ferramenta para a administração pública, especialmente na educação profissional e tecnológica, garantindo a estabilidade e a excelência educacional nos Institutos Federais.

Como uma ferramenta estratégica, o Mapa de Risco contribui significativamente para a segurança, eficiência e gestão proativa, sendo essencial na transição e ocupação de cargos-

chave. Essas considerações ressaltam a importância da gestão de riscos e do Mapa de Risco como ferramentas indispensáveis para aprimorar a administração e a qualidade educacional no Instituto Federal de Rondônia.

Espera-se que os participantes desta atividade compreendam profundamente a importância da gestão de riscos no ambiente educacional. Através do uso sistemático da matriz de risco desenvolvida durante esta pesquisa, espera-se que desenvolvam uma abordagem proativa na identificação e mitigação de riscos, promovendo uma cultura de prevenção e responsabilidade coletiva. Em última análise, esta ferramenta visa melhorar a segurança e a qualidade do ensino, contribuindo para um ambiente escolar onde todos os membros da comunidade educativa possam prosperar.

#### Referências

ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista contabilidade e finanças**. São Paulo, v. 32 n.86. 2021. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202112300>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/p4qC7Jw5B5DV6yjt55L6QmG/?lang=en>. Acesso em: 02 fev. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR: ISO 31000:2018. **Gestão de riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro, p.17.2018

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. Risco Bottom Up: Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Revista da CGU**, [S. l.], v. 9, n. 15, 2018. DOI: 10.36428/revistadacgu.v9i15.103. Disponível em: [https://revista.cgu.gov.br/Revista\\_da\\_CGU/article/view/103..](https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/103..) Acesso em: 16 mar. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Tribunal de Contas da União. Brasília (TCU), Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018. 154 p. : il. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 02 fev. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 2016. **Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal**. 2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 01 mar. 2024

BRASIL. Portaria n. 234, de 15 de março de 2018. **Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos e Controles do MEC**. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/6848798/do1-2018-03-16-portaria-n-234-de-15-de-marcode-2018-6848794](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/6848798/do1-2018-03-16-portaria-n-234-de-15-de-marcode-2018-6848794). Acesso em: 01 mar. 2024.

CARPIGNANO, Andrea; GOLIA, Elena; DI MAURO, Carmelo; BOUCHON, S; NORDVIK, Jean Pierre. A methodological approach for the definition of multi-risk maps at regional level: first application, **Journal of Risk Research**, 12:3-4, 513-534, 2009. DOI: 10.1080/13669870903050269. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13669870903050269>. Acesso em 01 fev. 2024.

CASAROTTO, Camila. Análise SWOT ou Matriz F.O.F.A.: entenda o conceito e como colocá-lo em prática. Belo Horizonte: **Marketing de Conteúdo**, 2016. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>. Acesso em: 09 jan. 2024.

ClAVATTA, M. A Formação Integrada: a Escola e o Trabalho como Lugares de Memória e de Identidade. **Revista Trabalho Necessário**, v. 3, n. 3, 6 dez. 2005. DOI: <https://doi.org/10.22409/tn.3i3.p6122>. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/6122>. Acesso em: 12 dez. 2023.

ENDEAVOR BRASIL. **Matriz SWOT**: entenda como usar e as vantagens para sua empresa. São Paulo, 2015. Disponível em: [https://endeavor.org.br/entenda-matriz-swot/?gclid=Cj0KCQiA7dHSBRDEARIsAJhAHwj\\_eQng1Eq6RwY10t875qOcOLt0C9fVAgjxB0fe--gjKQRKwlyUgK5MaAnp\\_EALw\\_wcB](https://endeavor.org.br/entenda-matriz-swot/?gclid=Cj0KCQiA7dHSBRDEARIsAJhAHwj_eQng1Eq6RwY10t875qOcOLt0C9fVAgjxB0fe--gjKQRKwlyUgK5MaAnp_EALw_wcB). Acesso em: 09 mar. 2024.

FRAPORTI, Simone; SANTOS, Jeanine B. **Gerenciamento de riscos**. Porto Alegre. SAGAH, Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595023352. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023352/>. Acesso em: 17 mar. 2024.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIECAFI, nº21 - Maio a Agosto/1999. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511999000200002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cest/a/YqgVfr7qkSxvbmtChWStLsq/?lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2024.

HILL, Stephen; DINSDALE, Geoff. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público**. Tradução L. C. Vasconcelos. Escola Nacional de Administração Pública. 2003. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/692>. Acesso em: 15 jan. 2024.

BRASIL, Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Rondônia. Resolução nº 56, de 12/07/2016: **Dispõe sobre o Regimento Interno do Campus Porto Velho Calama do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO**. Porto Velho - RO. 2016. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/doc-isntitucionais/2683-resolucao-n-56-regimento-interno-do-campus-porto-velho-calama/filehttps://portal.ifro.edu.br/doc-isntitucionais/2683-resolucao-n-56-regimento-interno-do-campus-porto-velho-calama/file>. Acesso em: 15 abr. 2022.

BRASIL, Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Rondônia. Resolução nº 85/REIT - CONSUP/IFRO, de 17/12/2018: **Dispõe sobre a aprovação da Política de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno - PGRCI no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO**. Porto Velho - RO. 2018. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/consup-nav/resolucoes/2018/8670-resolucao-n-85-consup-ifro-de-17-de-dezembro-de-2018>. Acesso em: 02 abr. 2024.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006. cap. 1- 3. p. 33 – 107. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1625>. Acesso em: 15 jan. 2024.

PENA, Anderson Cordova. **Um conceito para liderança escolar**. Estudo realizado com diretores de escolas da rede pública estadual de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais – PPGE/UFJF, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/2426>. Acesso em: 05 abr.2024.

RAMOS, Vanessa das Graças Santos; LIMA, José Augusto de Lira; DE ANDRADE, Rômulo César Dias; VASCONCELOS, Gabriela de. Uma proposta de utilização de gestão de risco para o Planejamento Acadêmico de uma Universidade Pública. **Revista de Gestão e Projetos**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 81–91, 2019. DOI: 10.5585/gep.v10i1.11000. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/11000>. Acesso em: 16 mar. 2024.

REYNOLDS, David; TEDDLIE, Charles. **The Future Agenda of Studies into the Effectiveness of Schools**. In: Bosker, Rio de Janeiro. 1999. Creemers, B.P.M., Stringfield, S. (eds) *Enhancing Educational Excellence, Equity and Efficiency*. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-011-4253-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-94-011-4253-3_10). Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-4253-3\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-4253-3_10). Acesso em: 25 fev. 2024.

SEDREZ, Célia de Souza; FERNANDES, Francisco Carlos. Gestão de riscos nas universidades e centros universitários do estado de Santa Catarina. *Gestão Universitária da América Latina*. **Revista GUAL.**, Florianópolis, Edição especial, 2011, p.70-93.. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2011v4nespp70>. Acesso em 22 mar. 2024