

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação

Janete de Fátima Peracini Feliciano Silva

**Estrutura organizacional das escolas técnicas estaduais do Centro Paula
Souza: um levantamento e estudo documental dos departamentos, acessos e
atribuições**

ARARAQUARA - SP

2020

Janete de Fátima Peracini Feliciano Silva

**Estrutura organizacional das escolas técnicas estaduais do Centro Paula
Souza: um levantamento e estudo documental dos departamentos, acessos e
atribuições**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Linha de pesquisa: Gestão Educacional.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui.

ARARAQUARA - SP

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

S58c Silva, Janete de Fátima Peracini Feliciano

Estrutura organizacional das escolas técnicas estaduais do Centro Paula Souza: um levantamento e estudo documental dos departamentos, acessos e atribuições./Janete de Fátima Peracini Feliciano Silva – Araraquara: Universidade de Araraquara – UNIARA 2020.
93f.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em
Processos de Ensino, Gestão e Inovação - Universidade de Araraquara

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui

1. Estrutura organizacional. 2. Gestão democrática e participativa.
3. Gestão escolar. 4. Mudança organizacional. I. Título.

CDU 370

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

SILVA, Janete de Fátima Peracini Feliciano. **Estrutura organizacional das escolas técnicas estaduais do Centro Paula Souza: um levantamento e estudo documental dos departamentos, acessos e atribuições**. 2020. 93f. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DA AUTORA: Janete de Fátima Peracini Feliciano Silva

TÍTULO DO TRABALHO: Estrutura organizacional das escolas técnicas estaduais do Centro Paula Souza: um levantamento e estudo documental dos departamentos, acessos e atribuições.

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2020.

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.


Janete de Fátima Peracini Feliciano Silva
Rua Cajuru, 614. Condomínio Jardim Santa Maria - Mococa-SP CEP: 13730-273
janefperacini@gmail.com



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO,
GESTÃO E INOVAÇÃO, ÁREA DE EDUCAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino. Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de **Mestra em Processos de Ensino, Gestão e Inovação**.

Área de Concentração: Educação e Ciências Sociais.

NOME DA AUTORA: **JANETE DE FÁTIMA PERACINI FELICIANO SILVA**

TÍTULO DO TRABALHO: **“ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS ESCOLAS TÉCNICAS ESTADUAIS DO CENTRO PAULA SOUZA: UM LEVANTAMENTO E ESTUDO DOCUMENTAL DOS DEPARTAMENTOS, ACESSO E ATRIBUIÇÕES”.**

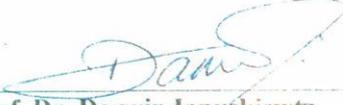
Assinaturas dos Examinadores:

Conceito:



Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui (Orientador)
Universidade de Araraquara – UNIARA

Aprovada () Reprovada



Prof. Dr. Darwin Januskiewtz
Universidade de Araraquara – UNIARA

Aprovada () Reprovada



Prof. Dr. Anael Fernandes
Faculdade Anhanguera de Campinas

Aprovada () Reprovada

Versão definitiva revisada pelo orientador em: 15/02/20



Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui (Orientador)

RESUMO

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CPS, é uma autarquia vinculada à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do estado de São Paulo, responsável pelas Escolas Técnicas Estaduais – ETECs e as Faculdades de Tecnologia – FATECs. Ambas são subordinadas a regulamentos e hierarquias impostos por esta instituição. O CPS possui uma unidade central onde mantém a sua diretoria e departamentos que possuem como objetivo o apoio, instrução e execução de atividades que permitem o funcionamento da instituição. São estes departamentos que se comunicam com as escolas e faculdades, repassando e coordenando administrativamente e neste mesmo campo concentra toda a unificação estrutural de todas as escolas que fazem parte deste núcleo. Neste sentido, esta pesquisa, de base documental e realizada junto aos documentos e plataformas digitais do CPS tem por objetivo central identificar toda a estrutura organizacional das ETECs destacando os departamentos que compõem esta estrutura; as atribuições de cada departamento, bem como as exigências e formas de acesso para se ocupar os cargos e funções de cada departamento. A hipótese central é a de que a ampliação do conhecimento dos profissionais das ETECs, quanto a estrutura organizacional das escolas técnicas do Centro Paula Souza e as atribuições de seus departamentos dentro da divisão de trabalho, potencializará as ações sob a responsabilidade dos mesmos bem como compreender suas possibilidades de evolução funcional. Justifica-se esta pesquisa pelos resultados obtidos no mapeamento bibliográfico realizado que apontou a quase inexistência de produções referentes a esta inquietação. O referencial de análise utilizado tem por base o conceito de administração descrito por Sterchele (2016) e de profissão descrito por Tardif (2013). Dentre os resultados obtidos destaco a produção de material instrucional referente ao objeto de pesquisa, aqui estabelecido, passível de divulgação aos profissionais das ETECs e a elaboração de uma proposta de formação continuada em serviço oferecida a todos os colaboradores de uma ETEC.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional, Gestão Democrática e Participativa, Gestão Escolar, Mudança Organizacional.

ABSTRACT

State Center for Technological Education - CPS, an autarchy linked to the Secretary of Science, Technology and Innovation of the state of São Paulo, is responsible for the State Technical Schools - ETECs and the Technological - FATECs. Both are subordinate to regulations and hierarchies imposed by this institution. CPS has a central unit where it maintains its board of directors and departments that have as their objective the support, instruction and execution of activities that allow the institution to function. It is these departments that communicate with schools and colleges, passing and administratively coordinating and in this same field concentrates all the structural unification of all schools that are part of this nucleus. In this sense, this document-based research carried out with CPS documents and digital platforms aims to identify the entire organizational structure of ETECs, highlighting the departments that make up this structure; the duties of each department, as well as the requirements and forms of access to occupy the positions and functions of each department. The central hypothesis is that the expansion of ETEC professionals' knowledge of the organizational structure of technical schools at Centro Paula Souza and the duties of their departments within the division of labor will enhance the actions under their responsibility as well as understand their possibilities of functional evolution. This research is justified by the results obtained in the bibliographic mapping carried out, which pointed to the almost inexistence of productions related to this concern. The analysis framework used is based on the concept of administration described by Sterchele (2016) and profession described by Tardif (2013). Among the results obtained, I highlight the production of instructional material related to the research object, established here, which can be disseminated to ETEC professionals and the elaboration of a proposal for continued in-service training offered to all ETEC employees.

Keywords: Organizational Structure, Democratic and Participatory Management, School Management, Organizational Change.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro síntese do mapeamento bibliográfico	21
Quadro 2 - Superintendência do Centro Paula Souza– CPS	48
Quadro 3 - Unidade de Ensino Superior de Graduação – Cesu	49
Quadro 4 - Unidade de Ensino Médio e Técnico – Cetec.....	50
Quadro 5 - Unidade de Recursos Humanos – URH.....	51
Quadro 6 - Unidade de Gestão Administrativa e Financeira – UGAF.....	52
Quadro 7 - Unidade de Infraestrutura – UIE.....	53
Quadro 8 - Centro de Gestão Documental – CGD.....	54
Quadro 9 - Assessoria de Comunicação – AssCom	55
Quadro 10 - Área de Gestão de Parcerias e Convênios – AGPC.....	56
Quadro 11 - Departamentos da Administração Central.....	57
Quadro 12 - Direção da Escola.....	61
Quadro 13 - Coordenação Pedagógica.....	62
Quadro 14 - Coordenação de Cursos.....	63
Quadro 15 - Professores determinados	64
Quadro 16 - Professores indeterminados	65
Quadro 17 - Diretoria de Serviços Administrativos	66
Quadro 18 - Diretoria de Serviços Acadêmicos.....	67
Quadro 19 - Funcionário administrativo de carreira Secretaria	68
Quadro 20 - Funcionário administrativo terceirizado – cargo de confiança.....	68
Quadro 21 - Funcionário administrativo cargo de confiança.....	69
Quadro 22 - Funcionário administrativo de carreira Biblioteca.....	70
Quadro 23 - Departamentos de uma ETEC	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Centro Paula Souza	47
Figura 2 - Estrutura organizacional básica de uma ETEC	60

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

- AGPC:** Área de Gestão de Parcerias e Convênios
- ANPED:** Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação.
- AssCom:** Assessoria de Comunicação
- BDTD:** Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
- CEETEPS:** Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
- CESU:** Unidade de Ensino Superior de Graduação
- CETEC:** Unidade de Ensino Médio e Técnico
- CGD:** Centro de Gestão Documental
- CLARETIANO:** Centro Universitário Claretiano
- CPS:** Centro Paula Souza
- ENEM:** Exame Nacional do Ensino Médio
- ETEC:** Escola Técnica Estadual
- FACAB:** Faculdade de Casa Branca
- FATEC:** Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo
- FUNVIC:** Fundação Universitária Vida Cristã
- IEDI:** Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial
- IFSP:** Instituto Federal de São Paulo
- PPG:** Projeto Político Pedagógico
- RS:** Rio Grande do Sul
- SAI:** Sistema de Avaliação Institucional
- SciELO:** Scientific Electronic Library Online
- SENAI:** Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- SESI:** Serviço Social da Indústria
- SP:** São Paulo
- UGAF:** Unidade de Gestão Administrativa e Financeira
- UIE:** Unidade de Infraestrutura
- UNESP:** Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
- URH:** Unidade de Recursos Humanos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
Mapeamento bibliográfico	14
O Problema.....	20
Justificativa.....	23
Hipótese.....	24
Objetivo Geral	24
Objetivos Específicos.....	24
Método	25
Campo empírico.....	24
Procedimentos de coleta.....	26
Procedimentos de análise	26
Riscos e Benefícios	26
Estrutura do texto.....	27
SEÇÃO 1: ASPECTOS DOS CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE PROFISSÃO	28
1.1 O conceito de administração.....	28
1.1.1 O conceito de administração no Brasil	30
1.2 O conceito de profissão	32
1.3 Mudanças Organizacionais no Setor Público	35
1.3.1 Formação continua na área da educação.....	39
1.3.2 Evolução Funcional	41
1.4 Políticas Internas e Externas do Setor Público	43
SEÇÃO 2: HISTÓRICO E SUSTENTAÇÃO LEGAL DO CENTRO PAULA SOUSA.	47
2.1 O Centro Paula Souza em linhas gerais	47
2.2 A estrutura organizacional do CPS	47
2.2.1 Superintendência	49
2.2.2 Unidade de Ensino Superior de Graduação - Cesu.....	50
2.2.3 Unidade de Ensino Médio e Técnico – Cetec	51
2.2.4 Unidade de Recursos Humanos – URH.....	50
2.2.5 Unidade de Gestão Administrativa e Financeira – Ugaf	52

2.2.6 Unidade de Infraestrutura – UIE	53
2.2.7 Centro de Gestão Documental – CGD.....	54
2.2.8 Assessoria de Comunicação – AssCom.....	55
2.2.9 Área de Gestão de Parcerias e Convênios – AGPC.....	56
2.2.10 Regionalização	57
2.3 Algumas análises da estrutura organizacional do CPS	57
2.3.1 Quanto ao modo de acesso.....	58
2.3.2 Quanto ao tempo mínimo no CPS para ocupar ao cargo	58
2.3.3 Quanto aos requisitos e a formação acadêmica.....	59
SEÇÃO 3: AS ETECS	60
3.1. A estrutura organizacional de uma ETEC	60
3.1.1 A Direção da ETEC	62
3.1.2 Coordenação Pedagógica	63
3.1.2.1 Coordenadores de Curso.....	64
3.1.2.2 Professores	64
3.1.3 Direção de Serviços Administrativos	67
3.1.4 Diretoria de Serviços Acadêmicos	68
3.1.5 Biblioteca	70
3.2 Algumas análises da estrutura organizacional de uma ETEC	71
3.2.1 Quanto ao modo de acesso.....	73
3.2.2 Quanto ao tempo mínimo no CPS para ocupar ao cargo	73
3.2.3 Quanto aos requisitos e a formação acadêmica.....	73
CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	89
ANEXO 1 – Consentimento Institucional.....	89
ANEXO 2 – Termo de compromisso do pesquisador responsável	90
APÊNDICES	91
APÊNDICE 1 – Pauta do encontro de formação.....	91

APÊNDICE 2 – Ficha de avaliação para participantes.....	93
---	----

INTRODUÇÃO

Sou bacharel em Administração pela Fundação Universitária Vida Cristã (FUNVIC) de Mococa/SP. E assim, obtive pelo Centro Universitário Claretiano (CLARETIANO) Licenciatura Plena em Matemática; pós-graduação (Especialização “Lato Sensu”) em Educação e pós-graduação (Especialização “Lato Sensu”) em Administração.

Realizei ainda, pelo Centro Paula Souza (CPS) e sob a responsabilidade da Faculdade de Tecnologia de Americana (FATEC), o “Programa Especial de Formação Pedagógica” em nível de Licenciatura em Administração e no ano de 2015 finalizei o curso de Pedagogia pela Faculdade de Casa Branca (FACAB).

Profissionalmente, atuei como coordenadora do curso Técnico em Logística da ETEC Dr. Francisco Nogueira de Lima, na cidade de Casa Branca/SP. Fui coordenadora de estágios eixo de Gestão de Negócios na ETEC de Vargem Grande do Sul/SP. Coordenadora do Via Rápida¹ fornecendo amparo pedagógico aos professores e alunos. Sou docente do mesmo curso em diversas disciplinas tais como: Planejamento do Trabalho de conclusão de curso e Desenvolvimento do Trabalho de conclusão de curso, Gestão de Pessoas, Marketing Administrativo, Empreendedorismo, Administração Geral e outras.

Atualmente desempenho as funções de professora do curso de Gestão de Negócios (Administração, Marketing, segurança do trabalho e colégio) da ETEC Francisco Garcia e Eletrotécnica João Baptista de Lima Figueiredo em Mococa/SP. Coordenadora na área de Gestão e Inovação em Mococa/SP. Coordenadora do projeto Via Rápida do Estado de São Paulo e Coordenadora de estágios na ETEC Vargem Grande do Sul/SP. Trabalho na área docente há onze (11) anos e na ETEC há oito (8) anos, onde tenho a oportunidade de conhecer e aplicar as metodologias de ensino do Centro Paula Souza, gerenciando projetos adotados pela unidade de ensino aplicáveis na formação de profissionais técnicos. Na área Administrativa, atuo como Auditora e Consultora Tributária a vinte e dois (22) anos.

Considero o curso de mestrado um ato de extrema relevância para o currículo profissional de um professor e coordenador, e nessa perspectiva ressalto que os motivos que despertaram o meu interesse em cursar o mestrado foi o de ampliar meu conhecimento na área da Educação pautado no modelo de gestão adotado pelo Centro Paula Souza (CPS), ou seja, é primordial conhecer a estrutura organizacional das escolas técnicas do Centro Paula Souza (CPS) e, em especial, as atribuições de seus departamentos.

¹ Curso profissionalizante oferecido pelo governo do Estado de São Paulo em parceria com o Centro Paula Souza e outras secretárias.

A opção pela pesquisa na linha “Gestão Educacional” se deu devido ao avanço das políticas educacionais, do novo sistema gestão o “gerencialismo” (SOUZA, 2016) e sua influência na gestão dos sistemas escolares, dentro das respectivas funções atribuídas aos Diretores, aos responsáveis pelos setores administrativos, aos professores e aos alunos, como fator condicionante na qualidade de Ensino.

Minhas inquietações quanto ao sistema de gestão nas ETECs, surgiram após a implantação de novos cargos e distribuição das tarefas/atividades na cadeia hierárquica, e uma nova política interna, que não apresenta com clareza seu caráter e objetivos dentro do modelo de gestão, o que me direcionou a buscar uma reflexão sobre as práticas gestoras desenvolvida dentro das ETECs, partindo do seu histórico e desafios diários.

A pesquisa aqui apresentada contribuirá para a compreensão sobre as práticas gestoras e a estrutura organizacional dentro das ETECs. Sua metodologia se deu de forma investigativa baseada em documentos que oferecem mais evidências empíricas sobre minhas inquietações que, no futuro, poderão subsidiar propostas para um novo modelo de gestão participativa, democrática e satisfatória na qualidade do ensino desta instituição. Investigar cientificamente esta integração de estrutura organizacional e o cenário dentro da Gestão Educacional da ETEC permitiu mapear dados sobre as posições neste quadro de gestão educacional, e identificar possibilidades e limitações dentro do “campo de jogos de poderes” que envolve tantas peças em sua estrutura, iniciando pelos Gestores ou administradores com seus papéis, a tentar entender a dimensão pedagógica e política nas questões administrativas. Para Brandão (2010, p. 229) se torna essencial entender o papel de cada ator, todavia se torna mais importante ainda entender o papel de cada ator no conjunto

[...] no social tudo é relacional. [...] Nessa lógica, o enquadramento do objeto é produzido de forma a permitir perceber a sua posição relativa no conjunto de objetos semelhantes, o que possibilita avaliar, de forma mais acurada, o seu sentido (valor, significado, pertinência) em uma determinada configuração social.

É necessário identificar e compreender que dentro da ETEC, existe um campo social e que seus integrantes se comportam de acordo com regras e costumes impostos por este sistema. Algumas regras e orientações, oriundas da unidade central, ocorrem à existência de certos comportamentos e hábitos surgidos entre os integrantes desta estrutura, que conceitualmente está associada à participação das pessoas nas decisões educacionais e ao compromisso coletivo na busca que se apoia na figura Gestora (Diretor), que de forma política ou dinâmica conduz a Instituição à absorver uma grande responsabilidade tais como: a democratização e a tomada de

decisões neste jogo de poderes dentro da divisão de trabalho no sistema estrutural da organização.

Esta pesquisa apresenta aos leitores dados atuais do novo modelo de gestão democrático e participativo das ETECs e oferece possibilidades de entendimento da gestão escolar. Desta forma, o Mestrado profissional em Educação tem proporcionado as respostas para minhas inquietações e possível inovação no cenário da gestão, com ênfase na estrutura organizacional.

Mapeamento bibliográfico

Para melhor compreensão de como o campo acadêmico nacional tem investigado questões relacionadas à estrutura organizacional das ETECs do Centro Paula Souza (CPS) realizei um mapeamento bibliográfico inicial das produções acadêmicas utilizando, em sua expressão exata, as palavras-chave “Estrutura Organizacional das ETEC” e “Gestão Escolar Participativa e Democrática”.

O mapeamento bibliográfico inicial no que se refere à busca por teses e dissertações foi realizado na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); no que se refere à artigos científicos publicados em periódicos utilizei a Scientific Electronic Library Online (SciELO) e quanto aos trabalhos acadêmicos apresentados em congressos e seminários do campo educacional utilizei o banco de dados disponível no endereço eletrônico da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd).

Utilizando o recorte temporal de 2014 a 2018², foram encontradas seiscentos e doze (612) produções – no caso duzentos e setenta e cinco (275) na BDTD; sem um recorte temporal foram selecionadas trezentos e trinta e sete (337) produções na SciELO e dezenove (19) produções na ANPEd - porém em função da quantidade e após a leitura dos títulos e resumos de cada produção seiscentas e duas (602) produções foram excluídas neste momento, pois não sugeriam proximidade em relação ao objeto de estudo da presente proposta de pesquisa. Posteriormente, as nove (9) produções selecionadas, no caso seis (6) obtidas na BDTD; duas na SciELO e uma na ANPEd - passaram por uma análise mais adensada, considerando seus resumos e considerações finais para uma melhor compreensão do conteúdo abordado.

A produção de Matsumoto (2018) destaca a estrutura de poder das ETECs. Estrutura está legal e registrada também no Plano Plurianual de Gestão (PPG), documento que todas as escolas elaboraram anualmente e onde estão inseridas as atividades, objetivos, missão, regras que deverão ser praticadas durante o período de vigência do plano. Segundo o autor, o PPG

² Com o objetivo de utilizar as produções mais recentes.

deve ser elaborado com a participação dos professores, funcionários, alunos, pais de alunos, ou seja, com base nos princípios de gestão democrática e participativa.

Além disso, as escolas possuem os Colegiados (Grêmios Estudantis, o Conselho de Escola e a Associação de Pais e Mestres) que contribuem para a efetivação da gestão mais democrática no interior das escolas, entretanto, o objetivo central da produção foi o de discorrer sobre a gestão participativa e democrática com a participação do conselho escolar. Nas ETECs os conselhos escolares possuem participantes da comunidade escolar e externos. Esses últimos são representados pelos pais de alunos. Assim, diretor, professores, funcionários, alunos e pais de alunos participam de reuniões com o intuito de decidir questões administrativas e acadêmicas sobre a escola.

Outra produção selecionada é a de Souza (2017) que discute a criação de mecanismos que possibilitam a participação democrática de toda a comunidade escolar. Este trabalho analisou a Escola Estadual de Ensino Fundamental Dr. Arthur Vilamil de Castro, Dom Pedrito/RS. Segundo o autor é necessário que haja a constante preocupação para que o trabalho escolar seja coletivo e participativo ou, em outras palavras, que não se restrinjam apenas a situações pontuais e sim durante todo o ano letivo.

Nesse trabalho também foi discutido o desenvolvimento pedagógico com professores, a fim de instruí-los a serem membros efetivos da gestão escolar, além de torná-los reflexivos sobre suas atitudes, atividades e principalmente suas decisões. Indicando assim, que o professor faz parte da gestão escolar. Visto que esta deve ser democrática, portanto, todos devem possuir vozes em suas discussões.

Oliveira (2017) trata da gestão escolar a partir das políticas educacionais, ou seja, como previstas legalmente dentro da atual Constituição Federal (BRASIL, 2002). Nesta pesquisa é possível também encontrar a questão do pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, protegidas, portanto, pela lei. Discute a importância de uma legislação que permita a maior democratização na gestão escolar e indica a utilização do projeto político pedagógico e a reflexão constante sobre a educação proposta, o que segundo o autor promove o “comprometimento e envolvimento dos sujeitos durante o processo, gerando participação, diante do pressuposto de que todos têm voz, são sujeitos do processo e podem contribuir” (OLIVEIRA, 2017, p. 80).

Militão (2015) discute os Planos Plurianuais de Gestão das escolas e analisa os processos da administração das escolas públicas estaduais de São Paulo, além de discorrer sobre a participação democrática na elaboração desses planos. O autor estabelece uma distinção clara entre a gestão escolar e a gestão de empresas e afirma que a gestão escolar era muito parecida

com a administração de empresas privadas, sem levar em consideração seus próprios aspectos. O autor afirma ainda, que essa mudança se consolida com a adoção e implementação dos projetos políticos pedagógicos, onde a gestão escolar deve se preocupar com “a dimensão técnica, política e pedagógica” (MILITÃO, 2015, p. 68).

Alves (2017), por sua vez, trata sobre a gestão escolar ser colaborativa e participativa e aborda a questão da atuação do diretor escolar e sua preocupação com a gestão colaborativa. O Diretor da Escola tem o papel de não apenas gerenciar uma escola, mas também de possibilitar que as estratégias colaborativas e democráticas de fato ocorram. O autor confirma, em seus resultados, que a gestão colaborativa de fato auxilia e melhora diversos aspectos das escolas dentre eles a gestão escolar.

Detregiachi Filho (2008) apresenta um estudo de caso que se investigou a existência da gestão educacional democrática e como esta acontece. Segundo o autor, com os documentos analisados, a instituição possui o desejo de praticar uma gestão democrática. Aponta também a existência do Sistema de Avaliação Institucional (SAI), uma avaliação anual das ETECs, que permite ao CPS avaliar seus objetivos e, dentre eles a melhoria das escolas, porém Detregiachi Filho (2008, p. 101) afirma que a condução da estratégia de gestão do CPS possui uma “grande incidência de mecanismos de controle, de enfraquecimento do grupo de professores, privilegiando o aspecto burocrático por meio da análise do produto, em detrimento ao processo pedagógico da escola”. Principalmente ao mencionar que o PPG deve seguir parâmetros estabelecidos pela unidade central, o que burocratiza a sua elaboração e implementação.

Quanto às duas produções selecionadas na Scientific Electronic Library Online (SciELO), a primeira que é de Botler (2018) investigou a democracia e a legislação escolar. Discute como é observada a justiça nas/pelas escolas e como esta é utilizada para tornar este espaço mais democrático. A segunda produção, no caso Lima (2018) também aborda a questão da gestão democrática e aponta aspectos, entre eles obstáculos políticos, organizacionais, históricos e culturais que dificultam a gestão democrática.

No site da ANPEd, foi utilizada a expressão Gestão Democrática, uma vez que, as expressões utilizadas anteriormente, não encontraram nenhuma produção. Com a expressão utilizada, no caso Gestão Democrática, foram encontradas dezenove (19) produções e destas foi selecionada apenas uma, no caso Souza (2007), que trata de como os diretores das ETECs são escolhidos. Isto é realizado de forma democrática, com votos fechados de toda a comunidade escolar, ou seja, alunos, professores e funcionários administrativos. Como resultados o autor identificou que escolas que escolhem seus próprios diretores possuem uma gestão mais democrática se comparadas àquelas que não escolhem.

Ao término do primeiro mapeamento bibliográfico a inquietação não parou, surgiram novos questionamentos desencadeando novas questões: Como funciona a estrutura organizacional do Centro Paula Souza dentro de uma cadeia hierárquica? Como são divididas as funções e atribuições? Existe um modelo de gestão a seguir? Este mesmo sistema é participativo e democrático? Por estes motivos considerei necessária uma retomada de mapeamento bibliográfico no BDTD e na SciELO utilizando as expressões exatas “estrutura organizacional escolar” e “gestão organizacional escolar”.

Neste sentido, com a utilização da expressão exata “estrutura organizacional escolar” foram encontradas na BDTD setecentas e quarenta e duas (742) produções e após a leitura dos títulos e resumos foram selecionadas quarenta e oito (48) produções que, a princípio sugeriam certa “proximidade” com minha inquietação, todavia após leituras adensadas foram selecionadas apenas cinco (5) produções.

Carreiro (2016) investigou as estratégias e ações dos gestores escolares e seus impactos nos resultados escolares dos alunos no estado do Maranhão. Aborda principalmente métodos gerenciais em escolas que apresentam altos índices de desempenho. Ações como elaboração de Planos Plurianuais de atividades, criados com a ajuda de professores, funcionários e diretores são citados pelo autor. Além disso, a análise da escola e a identificação de possibilidades e oportunidades para o desenvolvimento escolar são também indicações encontradas.

Souza (2016) trabalha a temática da gestão escolar e o novo foco do gerencialismo, ou seja, o autor identificou que a escola investigada adota uma gestão pautada no foco econômico em detrimento do pedagógico ou, ao menos na junção de ambos. É necessário adotar uma perspectiva mais democrática sem a criação de uma cultura de poder, em que um manda e os demais obedecem.

Outra produção selecionada foi a de Jesus (2013) que trata sobre a cultura organizacional em escolas públicas municipais. Especificamente neste trabalho foi discutido como a avaliação em larga escala repercute dentro das escolas, ou seja, como esta influencia a cultura organizacional das escolas. Isto sempre focado na perspectiva de descobrir se a qualidade de ensino é melhorada ou prejudicada. O autor identifica que as escolas são condicionadas a se prepararem para estas avaliações, mas em diversos casos os educadores e até mesmo alguns gestores escolares não compreendem a sua real atuação neste sistema e nos resultados positivos ou negativos obtidos nestas avaliações.

Garcia (2008) pesquisou a questão do projeto político-pedagógico como uma ferramenta de mudança da cultura organizacional e constatou que diversas escolas possuem estes projetos apenas como formalidade, como algo burocrático e sem importantes desdobramentos no

processo de ensino e aprendizagem e, em especial, na gestão escolar. Não praticam de fato uma gestão em conformidade com as ações que descrevem em seus documentos, ou seja, o projeto político-pedagógico nem sempre é cumprido, tornando-se apenas mais um documento de gaveta.

Por fim, Palacios (2011) investigou a questão dos processos gerenciais e organizacionais para a criação e implantação de uma escola universitária. Este trabalho é de suma importância levando-se em conta que são elencados os agentes, os recursos organizacionais e as relações entre estes e suas atividades nesta escola. O que se configura em um exemplo de estrutura organizacional bem consolidada.

A utilização da expressão exata “estrutura organizacional escolar” na SciELO resultou na seleção de quinze (15) produções. Destas apenas um (1) artigo possui relevância para esta pesquisa e relata a experiência pedagógica e organizacional da TurmaMais, na escola ‘Rainha Santa Isabel’ localizada em Entremoz - Portugal. Segundo a publicação as escolas precisam trabalhar e elaborar soluções que “recusem fatalismos antecipados e contrariem suas acomodações tendentes a enfraquecer a relevância do papel da escola nesse combate” (VERDASCA, 2007, p. 111). Ou seja, as escolas precisam elaborar e seguir planos organizacionais e pedagógicos que evitem os problemas. No caso do artigo o problema está centrado na repetência dos alunos.

O autor cita também a importância dos conselhos de escola, fazendo com que exista um conselho por ano e não por turma. Desta maneira é permitida a cooperação entre os professores e a comunidade escolar. O resultado de sua pesquisa evidencia que o trabalho em conjunto, que permite a interação dos diversos membros escolares, promove um melhor desempenho nos resultados da escola. O que é possível com o comprometimento do grupo gestor.

Com a utilização da expressão exata “gestão organizacional escolar” foram encontradas, na BDTD, quinhentas e trinta e quatro (534) produções e após a leitura dos títulos e resumos foram selecionadas trinta e oito (38) produções que, a princípio sugeriam certa “proximidade” com minha inquietação, todavia após leituras adensadas foram selecionadas apenas quatro (4) produções.

Ruani (2017) pesquisou sobre a cultura e o clima organizacional de uma escola pública. No caso o autor selecionou uma escola que apresentou alto rendimento no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), no ano de 2015 e buscou compreender como a escola procedeu para que seus alunos alcançassem este resultado. O principal elemento observado pelo autor foi o trabalho interdisciplinar sempre levando em conta os fatores externos da sociedade. A

comunidade escolar pesquisada participa democraticamente de várias ações pedagógicas e administrativas da unidade escolar.

Thums (2015) também indaga a questão da gestão da cultura escolar. Segundo o autor a gestão escolar tem influência direta nos resultados das escolas, como organizações. O autor explora a temática da cultura organizacional visto que para a compreensão da gestão escolar é necessário a reflexão sobre outros elementos presentes na escola buscando compreender quais as ações relacionadas à gestão escolar e a cultura organizacional que proporcionam um elevado desempenho pedagógico das escolas.

Costa (2011) investigou a questão da democracia, defendendo-a como papel importante para a gestão escolar e trabalha, principalmente, a questão da constituição do diretor escolar com suas experiências, vivências, comportamentos e atitudes, ou seja, afirma que a democratização está diretamente relacionada a formação, atuação do diretor escolar e principalmente de sua interpretação sobre a democracia.

Silva (2011) também discute a questão da democratização escolar e em seu estudo é possível compreender que este tipo de gestão não apenas traz benefícios para a escola, mas também para as comunidades. Principalmente pelo fato de que essa democratização também indica a participação da comunidade através dos pais. As visões interna e externa são modificadas promovendo e influenciando outras escolas a também adotarem este método. A compreensão sobre o diretor e suas ações também são destacada nesta produção, pois, segundo o autor, estas permitem compreender desde as relações de poder até mesmo a cultura organizacional e gestão implantadas nas escolas.

A utilização da expressão exata “gestão organizacional escolar” na SciELO resultou em quinze (15) produções, todavia apenas dois (2) artigos contemplam assuntos relevantes a esta pesquisa. A primeira produção é a de Versiani, Monteiro e Rezende (2018) que discutem sobre a variedade de modelos de gestão escolar, referentes ao ensino fundamental, existentes no Brasil. O texto afirma que as organizações costumam adotar estruturas similares umas às outras “porque a rede de relacionamentos entre elas, ou seja, o campo organizacional veicula mitos ambientais, pressionando conjuntos de organizações a se conformar com tais mitos. ” (VERSIANI; MONTEIRO; REZENDE, 2018, p. 383). Esta afirmação se refere a adoção de estruturas organizacionais, idênticas ou parecidas, pelas organizações de modo a “copiar” as atitudes corretas. Se a estrutura organizacional da escola X resultou em um desempenho satisfatório, existe a possibilidade de que a adoção desta mesma estrutura organizacional para a escola Y também resultará em um desempenho satisfatório.

Os autores afirmam que o modelo de gestão educacional é “um padrão composto pelas práticas administrativas responsáveis pela formulação do programa geral da escola e pelas práticas pedagógicas (VERSIANI; MONTEIRO; REZENDE, 2018, p. 385)”, ou seja, é o modo como serão analisadas e resolvidas questões referentes tanto às áreas administrativas das escolas, como em relação à sua atividade pedagógica e, segundo os autores, por diversas vezes as duas áreas estão inter-relacionadas.

A segunda produção é de Lima (2018) e discute o problema da real implementação da democracia no ensino em Portugal. O autor afirma que tensões sociais e políticas, interpretações da legislação, além dos diferentes contextos organizacionais de secretarias de ensino e escolas, dificultaram sua implementação. O autor conclui que a democratização corre o risco de ser subordinada às razões técnicas e burocráticas, o que de certa forma já perde a real essência da democratização.

Outro aspecto analisado é que a gestão democrática das escolas está relacionada com a democratização ao acesso à educação. Segundo Lima (2018, p. 26), a gestão democrática da escola é “uma questão central ao processo de democratização da educação, de expansão e realização do direito à educação, de possibilidade de educar para e pela democracia e a participação”. No caso específico em Portugal, o autor afirma que essa premissa faz parte do processo educativo.

Ao término do mapeamento bibliográfico é possível afirmar que as produções selecionadas podem ser organizadas em três (3) agrupamentos:

- As que tratam com maior ênfase as questões relacionadas à gestão da escola (ALVES, 2017; CARREIRO, 2016; COSTA, 2011; MILITÃO, 2015; OLIVEIRA, 2017; PALÁCIOS, 2011; SOUZA, 2016; THUMS, 2015; VERSIANI; MONTEIRO; REZENDE, 2018);
- As que tratam com maior ênfase as questões relacionadas à gestão democrática na escola (BOTLER, 2018; DETREGIACHI JUNIOR, 2015; LIMA, 2018; MATSUMOTO, 2018; SILVA, 2011; SOUZA, 2017; VERDASCA, 2007);
- As que tratam com maior ênfase as questões relacionadas à organização escolar (GARCIA, 2008; JESUS, 2013; RUANI, 2017; SOUZA, 2007).

O Quadro 1 apresenta uma síntese do mapeamento bibliográfico realizado bem como um agrupamento destas produções.

Quadro 1 - Quadro síntese do mapeamento bibliográfico

Autor	Fonte	Investigou?	Agrupamento
Alves, 2017	BDTD	Atuação do diretor escolar e gestão colaborativa	Gestão da escola
Botler, 2018	SciELO	A legislação escolar e a democracia	Gestão democrática na escola
Carreiro, 2015	BDTD	Resultados escolares a partir das ações dos gestores escolares	Gestão da escola
Costa, 2011	BDTD	O diretor escolar a partir de sua compreensão sobre democracia	Gestão da escola
Detregiachi, 2008	BDTD	A gestão democrática	Gestão democrática na escola
Garcia, 2008	BDTD	PPP como ferramenta de mudança na cultura organizacional	Organização escolar
Jesus, 2013	BDTD	Cultura organizacional das escolas	Organização escolar
Lima, 2018	SciELO	A gestão democrática	Gestão democrática na escola
Matsumoto, 2018	BDTD	A gestão democrática e a gestão participativa	Gestão democrática na escola
Milãto, 2015	BDTD	A administração das escolas públicas	Gestão da escola
Oliveira, 2017	BDTD	A gestão escolar	Gestão da escola
Palácios, 2011	BDTD	Processos gerenciais de uma escola	Gestão da escola
Ruani, 2017	BDTD	Cultura organizacional de uma escola	Organização escolar
Silva, 2011	BDTD	A gestão democrática	Gestão democrática na escola
Souza, 2007	ANPEd	Processo de escola do diretor de escola da ETEC	Organização escolar
Souza, 2016	BDTD	A gestão escolar	Gestão da escola
Souza, 2017	BDTD	A gestão democrática	Gestão democrática na escola
Thums, 2015	BDTD	A gestão escolar	Gestão da escola
Verdasca, 2007	SciELO	A gestão democrática pelos conselhos	Gestão democrática na escola
Versiani; Monteiro e Rezende, 2018	SciELO	A gestão escolar	Gestão da escola

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O conjunto de produções analisadas investiga ações, situações ou personagens, que acontecem ou atuam no interior das escolas, e que contribuem para uma gestão escolar mais equilibrada e adaptada a cada caso. Além disso, é discutido como essa gestão pode ser realizada de forma democrática, permitindo que a escola consiga ser democrática e obtenha bons resultados, assim como oferecer ensino de qualidade. A utilização de ferramentas administrativas, como a construção do Plano Plurianual de Gestão (PPG) de forma colaborativa e os conselhos escolares, se destaca como as práticas mais comuns para a democratização da educação. Tanto em casos brasileiros, como os casos encontrados na literatura científica portuguesa.

Todavia evidencia-se a necessidade de produções acadêmicas que apresentem teorias e práticas sobre as estruturas organizacionais de escolas. E especificamente das ETECs, assim como descrever as atribuições de cada departamento e as exigências necessárias para se ocupar cada cargo ou função na instituição e, desta maneira, será possível responder ou minimizar os questionamentos que deram origem a esta pesquisa.

O Problema

O trabalho está relacionado com minhas inquietações pessoais e profissionais a respeito da estrutura organizacional dentro da Gestão escolar das ETECs. Já atuei em alguns setores administrativos e foi possível observar que o conjunto sistêmico de gestão e seus atores sociais,

ou seja, os funcionários e seus diferentes papéis na estrutura de relacionamento e ambiente físico sofrem alterações contínuas em suas atividades e funções. Estas mudanças, de alguma forma impactam na estrutura e nas tomadas de decisões no interior da instituição. Surgindo problemas como principalmente a divisão de trabalho e de atividades, que sofrem mudanças constantemente.

Com as frequentes mudanças se torna difícil a compreensão das atividades e práticas a serem desenvolvidas e a estrutura organizacional é afetada impactando na atribuição de cargos e tarefas, resultando em transtornos e problemas na gestão, além de afetar a cultura e o clima organizacional das escolas, visto que os funcionários não conseguem compreender suas reais funções, não entendendo quem são os atores responsáveis pelas tarefas a serem cumpridas.

A gestão escolar nas ETECs, no que se refere a divisão e cumprimento de atividades, está relacionado à adoção de uma estrutura organizacional burocrática e o modelo de gestão adotado atualmente determina as tomadas de decisões dentro de cada departamento, seja ele administrativo, pedagógico ou até mesmo na divisão de trabalho como um todo. Ele implica na análise e controle do que se passa dentro das ETECs, para que as inovações gerenciais possam proporcionar o bom desempenho da função de cada indivíduo.

É um modelo de gestão adotado pela administração central, aplicado em todas as unidades escolares e impõe determinações gerais à todas as escolas. Não considerando, portanto, características próprias de cada escola. Além disso, a mudança nas atribuições é constante, dificultando tanto a gestão escolar, como a comunicação interna permitindo assim o atraso ou não cumprimento das tarefas, o que torna ineficiente o serviço prestado à comunidade.

O modelo organizacional utilizado pelo Centro Paula Souza assemelha-se a iniciativas brasileiras de estrutura organizacional que, em tese, prevê a participação de todos os colaboradores (diretores, professores e alunos) caracterizando a existência de um sistema democrático e transparente, mas que em algum momento se perde nas informações ou funções atribuídas a cada departamento e a divisão de trabalho deixa de ser eficiente, mesmo que o método adotado seja eficaz aos olhos da supremacia.

Neste sentido, a questão levantada dessa pesquisa é delimitada na identificação e análise dos departamentos que compõem a estrutura organizacional de uma ETEC bem como os modos de acesso e atribuições de cada um destes departamentos.

Justificativa

A primeira justificativa para a realização desta pesquisa foi minha inquietação a respeito do tema. O trabalho nesta instituição permitiu identificar situações e aspectos na estrutura e gestão organizacional das ETECs. Percebeu-se que existe um engessamento do sistema de gestão, surgido após a implantação de novos cargos e a distribuição de tarefas e atividades na cadeia hierárquica. Além disso, existem políticas internas, próprias de cada unidade, que não apresentam de forma clara³ – a todos os colaboradores – suas atividades e seus objetivos administrativos.

Na literatura existem poucas pesquisas que tratam sobre o tema. Foram analisados diversos estudos, como os de Bother (2018), Falsarella (2018), Lima (2018), Matsumoto (2018), Alves (2018), Ruani (2017), Thums (2015), Souza (2016), Carreiro (2015), Militão (2015), Jesus (2013), Costa (2011), Palacios (2011) e Garcia (2008). Essas produções direcionam para uma gestão escolar participativa e democrática dentro das escolas que apontam aspectos entre eles citados como: obstáculos políticos, organizacionais, históricos e culturais que dificultam a gestão democrática, mas nada se relata sobre a divisão de trabalho e nem sobre a estrutura organizacional. Apenas apoiam-se no Sistema de Avaliação Institucional (SAI) e o Projeto Político Pedagógico (PPG). O primeiro avalia o processo de funcionamento das unidades, seus resultados e impactos na realidade social e no que a instituição insere e o segundo é o documento que descreve todas as atividades, missão e objetivos da escola para um determinado período. As características deste documento são pré-estabelecidas pela administração central.

Observando-se esse mapeamento bibliográfico, identifica-se que na literatura não existem muitas informações pertinentes a estrutura organizacional ou divisão de trabalho nas ETECs. Desenvolver uma pesquisa científica, que triangule informações referentes a estrutura organizacional das escolas técnicas do Centro Paula Souza – no caso os departamentos de uma ETEC- com suas atribuições e os modos de acesso as funções desses departamentos é de extrema relevância para compreender o funcionamento de uma ETEC bem como cada colaborador pode galgar cada uma dessas funções. Além de poder contribuir para que este problema seja solucionado. Este estudo da gestão e estrutura organizacional também poderá auxiliar em pesquisas futuras sob outros aspectos desse tema nessa Instituição e disponibilizar um

³ A falta de clareza aqui mencionada não corresponde à ocultamento de informações e sim a necessidade de se “navegar por um tempo maior” no endereço eletrônico oficial do CPS.

documento único com todas as informações sobre cargos e funções, hoje divididas em várias publicações oficiais.

Hipótese

Esta pesquisa apresenta a hipótese de que as informações necessárias para a compreensão, por parte de todos os colaboradores, das atribuições e modos de acesso de cada departamento que integra a estrutura organizacional das escolas técnicas do Centro Paula Souza encontram-se diluídas em diversos documentos dentro do endereço eletrônico oficial do CPS. O agrupamento destas informações possibilitaria a maior e mais efetiva participação de todos os colaboradores na gestão democrática e participativa da escola e na efetiva integração dos departamentos.

Objetivo Geral

Analisar o desenvolvimento estrutural da cadeia hierárquica da ETEC e descrever a relação entre os setores administrativos da unidade central e dos setores das unidades por ela subordinadas.

Objetivos Específicos

Dentre os objetivos específicos destacam-se analisar:

- O modo como as informações referentes a estrutura organizacional do CPS no que se refere à seus departamentos, atribuições e modos de acesso aos mesmos encontram-se disponíveis no endereço eletrônico oficial do CPS
- Como as informações referentes à estrutura organizacional de uma ETEC no que se refere a seus departamentos, atribuições e modos de acesso aos mesmos encontram-se disponíveis no endereço eletrônico oficial do CPS;
- A organização das informações referentes a estrutura organizacional de uma ETEC no que se refere à seus departamentos, atribuições e modos de acesso aos mesmos que encontram-se disponíveis no endereço eletrônico oficial do CPS;
- A elaboração um produto que possibilite a divulgação aos colaboradores de uma ETEC no que se refere a seus departamentos, atribuições e modos de acesso aos mesmos encontram-se disponíveis no endereço eletrônico oficial do CPS.
- Descrever a função de cada departamento (unidade central e unidades escolares);

- Compreender o processo de organização hierárquica e atribuições dos cargos em uma ETEC e
- Identificar e compreender o sistema hierárquico/político (estrutural dentro da divisão de departamentos) identificando quais os sujeitos ou departamentos são responsáveis por cada decisão administrativa a ser tomada; quais as atribuições de cada departamento dentro de uma ETEC e os modos de acesso para a ocupação dos principais cargos de uma ETEC.

Método

A definição do método de pesquisa a ser utilizado considerou diversos fatores bem como algumas vantagens e limitações e nesse sentido a opção se deu por uma pesquisa de base documental ainda que apresente, segundo Gil (2010), como limitação a possível subjetividade dos documentos e o fato de não ter grande representatividade nas Ciências Exatas, todavia apresenta diversas vantagens como baixo custo, a não necessidade de contato com os sujeitos, porém a mais importante para esta pesquisa se refere ao fato de que os resultados e ou produtos oriundos desta pesquisa não possuem a pretensão de esgotar definitivamente o problema da pesquisa aqui apresentado e sim proporcionar outra possibilidade de interpretação ou de suscitar outras hipóteses sobre o referido problema de pesquisa.

Isto posto, esta pesquisa é do tipo análise documental com base em documentos oficiais referentes à sustentação legal e organizacional da estrutura das ETECs, documentos estes que podem receber um tratamento analítico em função dos objetivos da pesquisa (GIL, 2010). Inicialmente exploratória para a busca e a compreensão dos referidos documentos e posteriormente descritiva e analítica no que se refere às relações entre as atribuições, modos de acesso e requisitos necessários para a ocupação dos principais cargos na estrutura organizacional de uma ETEC, o que possibilitou o estabelecimento de possíveis relações entre as variáveis.

Campo empírico

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CPS, uma autarquia vinculada à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do estado de São Paulo, é responsável pelas Escolas Técnicas Estaduais – ETECs e as Faculdades de Tecnologia – FATECs. Ambas são subordinadas a regulamentos e a hierarquias impostos por esta instituição. O CPS possui

uma unidade central onde mantém a sua diretoria e departamentos que possuem como objetivo o apoio, instrução e execução de atividades que permitem o funcionamento da instituição. São estes departamentos que se comunicam com as escolas e faculdades, repassando e coordenando administrativamente e neste mesmo campo concentra toda a unificação estrutural das mais de 250 escolas que fazem parte deste núcleo. Isto posto, o campo empírico é toda a sustentação legal referente a estrutura organizacional das ETECs disponível no endereço eletrônico oficial do CPS.

Procedimentos de coleta

O procedimento de coleta terá caráter de revisão bibliográfica e pesquisa documental. Para a coleta de dados documentais foi realizada uma pesquisa no portal do CPS. Portanto, foi realizada uma pesquisa dos documentos oficiais do CPS, ou seja, as legislações que identificam os cargos e funções dentro da instituição. As informações obtidas permitiram a construção de um cenário que viabilizou análises e inferências acerca de cada departamento e ocupante de cargo ou função deste departamento.

Procedimentos de análise

As informações obtidas foram organizadas em quadros e figuras e posteriormente cotejadas, com base nos conceitos de administração e organização apresentados por Sterchele (2016) e de profissão proposto por Tardif (2013) uma vez que minha inquietação pessoal, minha atuação profissional dentro de uma ETEC e o mapeamento bibliográfico realizado sugeriram que alguns departamentos e profissionais que atuam nestes departamentos desenvolvam suas atribuições pautadas em critérios que não priorizam os princípios de administração e ou profissão.

Riscos e Benefícios

Os riscos da pesquisa podem ser considerados inexistentes, uma vez que é do tipo documental, todas as informações a serem utilizadas são de domínio público e estão disponíveis no endereço eletrônico oficial do CPS, ainda assim foram anexados o Termo de Consentimento Institucional (ANEXO 1) e o Termo de Compromisso do Pesquisador Responsável (ANEXO 2).

Quanto aos benefícios é possível citar para o campo educacional a elaboração e disponibilização de uma produção científica referente à um problema cujo mapeamento bibliográfico realizado identificou baixa produção; para a pesquisadora no que se refere à oferta de “respostas” para sua inquietação profissional e para as ETECs com a elaboração e disponibilização de um material instrucional no que se refere à estrutura organizacional da ETECs.

Além disso, a pesquisa ao disponibilizar informações referentes à estrutura organizacional da ETEC permitirá não apenas as reflexões sobre o sistema do CPS, mas também nos outros sistemas educacionais paulista e brasileiro. Outro possível benefício é a elaboração de um embasamento teórico que permita subsidiar discussões referentes à mecanismos e possibilidades de evolução funcional dentro de uma ETEC.

Estrutura do texto

Na Seção 1 apresento uma discussão teórica quanto aos conceitos de administração, de administração escolar utilizados no Brasil e de profissão. Busco algumas relações entre os conceitos citados e as mudanças organizacionais no setor público, a necessidade de formação contínua na área da educação, as possibilidades de evolução funcional no CPS e as políticas internas e externas do setor público.

Na seção 2 apresento o histórico e a sustentação legal do Centro Paula Souza caracterizando as atribuições, os modos de acesso e os requisitos mínimos para a ocupação dos principais cargos na estrutura organizacional do Centro Paula Souza.

Na seção 3 apresento a estrutura organizacional de uma ETEC caracterizando as atribuições, os modos de acesso e os requisitos mínimos para a ocupação dos principais cargos na estrutura organizacional de uma ETEC. Realizo ainda algumas análises destas informações a partir dos referenciais de análise citados.

Nas considerações apresento um pouco do itinerário da pesquisa e uma síntese dos achados da pesquisa ciente de que não foram obtidas respostas definitivas quanto ao problema de pesquisa e sim obtidas outras possibilidades de análise, tanto que a proposta de formação apresentada busca socializar as principais informações resultantes desta pesquisa. Após as considerações finais apresento que expõe um material (APÊNDICE 1) a ser utilizado como subsídio em uma formação contínua em serviço aos profissionais de uma ETEC.

SEÇÃO 1: ASPECTOS DOS CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE PROFISSÃO

Nesta seção são apresentados e discutidos conceitos e questões referentes à administração, a administração no Brasil e profissões tomando como base as teorias de Taylor (2019) e Fayol (CHIAVENATO, 2020). É descrito como esses conceitos se relacionam com a gestão escolar e como a gestão escolar é efetivada no Brasil, segundo as reflexões de Ribeiro (1938) e Leão (1953). Com a análise do trabalho de Sterchele (2016) a pesquisa se torna mais rica na medida em que são analisadas e evidenciadas as características administrativas, como por exemplo, a divisão de funções nessa administração. São analisadas e discutidas teorias sobre profissões com destaque para Tardif (2013) ao citar as principais características de uma profissão.

Por fim são apresentadas algumas questões referentes a temas recorrentes no cotidiano do CPS e que influenciam a administração de uma ETEC bem como a vida funcional de seus colaboradores, neste caso, às mudanças organizacionais no setor público, a formação continuada em serviço, a evolução funcional no CPS e as políticas internas e externas do setor público.

1.1 O conceito de administração

Taylor (2019) é um pensador e fundador da teoria da administração científica. O intuito principal dessa corrente é de aumentar a eficiência da indústria aplicando novos conceitos advindos da ciência. Segundo Montana e Charnov (2010, p. 50), Taylor acreditava que “só haveria prosperidade econômica com a otimização da produtividade do trabalhador, a qual, por sua vez, seria alcançada se os trabalhadores se tornassem mais eficientes.” Buscou-se assim compreender como as atividades eram realizadas e buscando maneiras mais eficazes para realizar as mesmas atividades. Tem foco, portanto, na execução do trabalho, no padrão e no tempo, qual é o método adotado, quais os movimentos necessários nas operações. Busca detalhar e aprimorar a atividade e por fim o conhecimento em volta da execução. Esse esforço permitiu a especialização do trabalho, onde é necessária a busca do conhecimento, por parte do trabalhador, para a realização das atividades. Segundo Andrade e Amboni (2011) a administração científica é uma abordagem de baixo para cima, ou seja, do operário para o supervisor e gerente. Assim, o que Taylor tinha como proposta era aumentar a eficiência do trabalhador, para que este produza mais e a empresa tenha o seu êxito.

Segundo Bonome (2009), Fayol como pensador e criador da teoria clássica da administração considera que a administração precisa ser abordada como um todo, onde a

organização é somente um dos leques a serem analisados. Desta maneira, a teoria clássica estuda “a empresa em termos estruturais, de acordo com a sua forma e disposições das partes que a compõem, além, é claro, do inter-relacionamento entre todas as suas partes” (BONOME, 2009, p. 45). Com esta teoria também foi possível pensar a diferença entre organização e administração. A organização “consiste no estabelecimento da forma e da estrutura” e a administração “consiste no todo, do qual a organização faz parte” (BONOME, 2009, p. 46). É também desta teoria que surge a ramificação dos setores.

Ambos os autores fazem parte da Escola Clássica ou Teoria Clássica da Administração. Taylor (2019) foi o primeiro buscando eliminar desperdícios de tempo ou de materiais. Foi o primeiro a descrever todas as atividades, em relação a quanto tempo demorava para realizar cada atividade e como ela era analisada. Realizando, portanto, uma análise completa do trabalho a ser executado. Permitindo assim a especialização do trabalho. Conclui-se que o trabalho de Taylor tinha como foco as atividades e aqueles que realizavam estas. Já Fayol (CHIAVENATO, 2020) tinha como foco a empresa e sua organização, ou seja, a estrutura desta. A divisão entre setores e funções, permitindo um gerenciamento mais equilibrado. É a visão estrutural da empresa. Taylor, por sua vez, tinha uma visão operacional levando em conta a relação homem – máquina.

Segundo Sterchele (2016), tanto Fayol quanto Taylor possuem foco no comando e controle. Para eles é necessário que haja um planejamento e que os princípios da obediência e disciplinas sejam seguidos. Além disso, Ribeiro (1938) aponta que é primordial a coordenação das atividades, visto que essas permitem controle maior sobre as atividades e que de fato haja sucesso em sua concretização.

Sterchele (2016) e Ribeiro (1938) discorrem sobre a gestão em unidades escolares. Ambos apontam que a escola se torna cada vez mais complexa, devido às mudanças sociais e as necessidades emergentes dessa instituição. Essas necessidades permitem o surgimento de atividades novas a serem desempenhadas. Sendo necessárias as criações de cargos e funções para suprir essas. É também desta maneira que surgem as atividades cada vez mais especializadas na prática de atividades escolares.

Segundo Sterchele (2016) a escola adota os princípios da administração geral, principalmente em relação à especialização das funções na escola. Ou seja, é adotado na gestão escolar um sistema baseado nas ideias de Fayol. Ribeiro (1938, p. 133) cita algumas das atividades típicas da organização escolar:

[...] determinar funções; estruturar órgãos; regular relações; estabelecer condições para recrutamento, preparo, seleção, investidura, carreira e

remuneração pessoal; fixar normas de adequação, padronização, aquisição, estocagem e distribuição de material (RIBEIRO, 1938, p. 133).

Assim como nas empresas com fins lucrativos as escolas precisam cada vez mais de indivíduos capacitados para realizar essas atividades. É preciso uma estruturação hierárquica e departamental, a fim de estabelecer um ciclo de atividades a serem desenvolvidas. Por fim, é necessária uma organização dessas ações, separando estruturalmente as escolas. Desta maneira encontram-se os diversos departamentos dentro das unidades escolares e das secretarias de ensino. Segundo a teoria de Fayol (CHIAVENATO, 2020) é possível concluir que a falta de organização das funções, departamentos e hierarquias não permitem o funcionamento e desenvolvimento aceitável e correto da instituição escolar.

1.1.1 O conceito de administração no Brasil

Leão (1953) fundamenta sua base teórica de Taylor (2019) e Fayol (CHIAVENATO, 2020), além de aprofundar nas questões burocráticas e serviços da escola. O autor destaca seis funções para dirigir a educação no Brasil. Para o administrador escolar suas funções estão relacionadas à preparação orçamentária e material; a escolha de seus colaboradores; a escolha para os locais de alojamento de escolas; julgar currículos e programas; revisão e determinação da política educacional; e escolher a forma de compêndios. Para essa função o indivíduo tem que possuir atributos como espírito renovador, conhecedor da educação e de educador, pois para exercer a função de administrador escolar representa o poder administrativo sem perder a diplomacia.

O administrador escolar para exercer essa função precisa ser um conhecedor da política educacional, pois representa o primeiro na escala administrativa, portanto precisa ser conhecedor dos mais sólidos conhecimentos e fundamentos do sistema educacional. Assim, poderá exercer sua função técnica com mais segurança científica e determinação.

Leão (1953) afirma que o diretor dentro de uma escola é o coordenador de todas as peças da máquina que dirige. Para tanto, a formação mínima para o cargo de direção é ser professor, conhecedor das Ciências Pedagógicas, Psicológicas e da Sociologia Educacional, e sua função se resume em organizar, executar, administrar e liderar. Ou seja, o diretor é um professor que se aperfeiçoou no exercício administrativo.

O autor considera que entre os profissionais dentro da administração escolar é necessário que exista a racionalidade, e isso se encontra de forma explícita na divisão de funções, ou seja, para cada indivíduo compete uma função específica, com atividades

diferenciadas, com conhecimentos da filosofia, da política educacional e ciência educacional, onde a presença do controle ocorre entre a administração e o trabalho docente.

A administração dos serviços educacionais, segundo Leão (1953), se resume em: Diretor da Educação; Diretor da Escola; Assistentes envolvendo funcionários de limpeza, saúde e alimentação; professores; e inspetor orientador com objetivo de atender ao aluno. Esse resumo é uma perspectiva hierárquica, onde o aluno encontra-se como o produto final. Esta obra é um material didático com propósito para formação de diretores de escola e assistentes, com influência de princípios tayloristas quanto ao método científico e Fayol quanto ao planejamento. A obra tem como princípio reforçar a formação técnica para o mercado de trabalho, com alicerce no período da fase de modernização industrial, enfatizando as inovações, as influências científicas e filosóficas para atender as necessidades da sociedade moderna.

Leão (1953) faz uma analogia entre escola, aluno e as necessidades da contemporaneidade, pois enfatiza a necessidade de uma juventude pronta a atender a essa nova era. Assim, a escola deve padronizar um método eficiente, para aperfeiçoar a essas questões, entendendo que a prática é o melhor método de aprendizagem, colocando o professor mediador e condutor do aprendizado.

No entanto, Ribeiro (1938) traz contribuição aos estudos de administração, aplicada ao campo educacional, conceituando as doutrinas de Taylor, Fayol e Ford e trata dos princípios da administração do ponto de vista escolar. O autor traz suas contribuições de Administração de Henry Fayol para Administração escolar, partindo do pressuposto que o indivíduo está sempre resistindo às adversidades do mundo e precisa estar em plena atividade, para isso, está em constante luta: Essa atividade pressupõe o trabalho para resistir às adversidades e, para o autor, obedece a um princípio de economia, ou seja, “a lei do menor esforço”, considerando que a atividade humana é resultado de três tipos de força: “a sensibilidade, a inteligência e a vontade”. O problema é que no indivíduo essas forças nem sempre se encontram em equilíbrio.

O autor parte do princípio que a educação é vista como uma empresa do Estado e pode ser analisada sob duas perspectivas: uma individualista e outra socialista com a finalidade de intervir na vida social, e assegurar o equilíbrio e a justiça. Assim, a educação vista como uma empresa do Estado é preciso eficiência de serviço. Nesse contexto, o autor enfatiza que a melhor doutrina da Teoria Geral da Administração a ser aplicada é o Fayolismo, pois garante a flexibilidade e iniciativa que lhe são indispensáveis.

O autor justifica que o Fayolismo é o mais adequado para nortear o conhecimento em Administração escolar. Portanto, o autor, busca através dos princípios da Teoria Geral da Administração utilizá-la para formar uma Teoria da Administração escolar. Mas para que isso

ocorra, o autor procura desenhar o panorama dos meados do século passado, suas transformações sociais e educacionais.

Na educação, estas modificações resultaram em novas filosofias da educação, de caráter humanista, do ponto de vista teórico e, do ponto de vista social, no sentido de que o Estado é o responsável pela educação. Assim, a estrutura pedagógica vai refletir a estrutura social, uma vez que, ao contrário dos tempos passados em que a escolarização era um privilégio e interessava apenas a alguns grupos, passa a interessar a todos os grupos e classes, não importando qual seja sua condição. Sendo assim, a Administração escolar se fundamenta em garantir a atenção aos ideais de educação. Neste caso, a administração escolar é um instrumento de uma filosofia educacional para garantir que os fins se realizem.

Outro fator que deve ser considerado ao analisar as influências sobre a administração escolar, pois não envolve apenas os interesses da própria escola, envolve também, os interesses de outros que não estão inerentes, constituindo a própria conjuntura histórica do momento.

Para Sterchele (2016), a administração escolar no Brasil baseando nos fundamentos da área da administração geral, do início do século XX, a partir de Taylor e Fayol que, poderiam ser utilizados em qualquer tipo de organização. Em seu estudo faz referência a Leão (1953) e Ribeiro (1938), acerca da Pedagogia e da administração da educação bem como com o desenvolvimento de uma política educacional. Para a autora, a administração escolar possui uma relação com a política educacional, e conclui que a filosofia estabelece os ideais, a administração os meios de ação e a política determinam de que maneira os meios serão estabelecidos e usados. O embate acerca dos fundamentos da administração escolar a partir do modelo da administração científica a partir da década de 1980 favoreceu a mudança terminológica de administração escolar para gestão escolar, mas para a autora não ocorreu inovação de seu significado no âmbito da prática educacional.

1.2. O conceito de profissão

Para Machado e Cury (2009) a educação e, em especial a profissional, precisa estar preparada para as “transformações tecnológicas”, visto que estas afetam a cada dia a vida de todos no mundo.

As características profissionais são fundamentais para a eficiência de uma estrutura hierárquica, pois se entende que uma profissão se caracteriza por vários elementos que envolvem um embasamento teórico científico, onde o indivíduo adquirirá aperfeiçoamento a partir de uma formação contínua, característica obrigatória dentro do campo profissional. Desta

maneira, profissão pode ser definida como um “[...] estágio avançado, diferenciado ou refinado de ocupação, cujos praticantes conseguem certo grau de monopólio em relação aos demais indivíduos na sociedade em determinada espaço temporalidade” (PAIVA; MELO, 2008, p. 343). Além disso, a formação profissional leva em conta a formação de competências dos profissionais. O que permite que a organização ofereça serviços adequados e eficazes:

[...] os domínios sociais, políticos, econômicos e técnicos que envolvem uma profissão está diretamente conectada à construção de um sistema profissional pautado em competências. (COELHO, 1999; AZEVEDO, 2004 apud PAIVA; MELO, 2008, p. 342).

Segundo Tardif (2013) as características da profissão também são fundamentais para a eficiência de uma estrutura hierárquica. O que permite que a estrutura organizacional seja desenhada e que de fato cumpra com os objetivos da organização. Tais características são:

- a existência de uma base de conhecimentos científicos que sustenta e legitima os julgamentos e os atos profissionais; essa base de conhecimento é adquirida através de uma formação universitária de alto nível intelectual; que exige atualizações frequentes, a fim de incorporar os resultados das pesquisas mais recentes; na prática isso significa que formação contínua e aperfeiçoamento são considerados como obrigações profissionais;
- a presença de uma corporação profissional reconhecida pelo Estado (ou por órgãos subordinados ao Estado), reunindo membros devidamente qualificados e socializados numa corporação profissional; essa corporação defende os direitos do público (e não os de seus membros como um sindicato); sendo ela composta exclusivamente por profissionais, essa corporação exerce sua atividade disciplinar com base no mecanismo do julgamento entre os pares (um médico é avaliado por outros médicos);
- uma ética profissional orientada para o respeito aos clientes; essa ética não se reduz a grandes valores educacionais humanistas, mas concentra-se em atos profissionais específicos: ela corresponde, portanto, ao que chamamos de código deontológico;
- a autonomia profissional, ou seja, o reconhecimento tanto jurídico quanto social de que o profissional é o melhor indicado para decidir como deve agir;
- finalmente, a responsabilidade profissional decorrente da autonomia: um profissional pode ser avaliado pela corporação, ou até mesmo acusado de erro profissional, pois ele é responsável por sua atividade, sobretudo pelas medidas que toma (TARDIF, 2013, p. 558-559).

Segundo o autor essas cinco (5) características além de balizar toda e qualquer profissão asseguram transparência para todas as decisões bem como privilegiar decisões técnicas em detrimento de escolhas pessoais.

Outro fator responsável, para a eficiência dentro de uma estrutura hierárquica, está relacionado à corporação profissional com profissionais qualificados e socializados. Esta tem a

finalidade de defender os direitos do público, onde o próprio profissional dentro dessa corporação exercerá sua atividade disciplinar julgada através de um mecanismo onde os outros profissionais que exercem a mesma função têm a obrigação de julgá-lo (GIAMBIAGI, 2011).

Outro fator que faz parte das características da profissão fundamentais para a eficiência de uma estrutura hierárquica tem relação à ética profissional, que visa concentrar os atos de profissionais e suas especificidades, ou seja, é preciso que exista entre os profissionais de uma mesma área um código de princípios e condutas para a regulação do exercício da profissão.

A autonomia profissional também é um fator fundamental para a eficiência de uma estrutura hierárquica, ou seja, a estrutura organizacional de escola, que demonstra como o profissional através de um reconhecimento jurídico e social é vista como o melhor indicado para decidir como deve agir.

A responsabilidade profissional é outro fator que também é avaliado pela corporação, pois são de inteira responsabilidade do profissional suas atitudes e medidas dentro de uma estrutura organizacional.

Esses são os fatores que estão envolvidos dentro de uma gestão institucional e fazem parte da prática e dos problemas, pois são esses os profissionais que tem o poder de criar e controlar o conhecimento teórico e prático necessário às decisões, às inovações, à planificação das mudanças sociais e à gestão do crescimento econômico e tecnológico.

As escolas profissionalizantes surgiram devido ao desenvolvimento das universidades modernas, com a missão de formar profissionais cuja estrutura é baseada nos conhecimentos derivados da pesquisa científica. No Brasil em específico temos as iniciativas federais, iniciativas estaduais, municipais e as privadas. Em destaque elencam-se a nível federal os Institutos Federais de Educação (IFSP), no estadual em São Paulo o Centro Paula Souza e privadas como o sistema “S” com o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI (MACHADO; CURY, 2009).

É necessária também a formação de professores adequados a esse ensino. Segundo Machado e Cury (2009) existe a possibilidade do ensino profissionalizante de nível médio e superior, cursos técnicos e tecnológicos respectivamente. Em cada caso existe a necessidade de um professor capaz de responder às necessidades dos cursos, alunos e mercado de trabalho. Desta maneira, os professores que atuam em graus diferentes e em cursos diferentes necessitam formações acadêmicas específicas ao seu cargo. No Brasil, dentro de uma estrutura organizacional de ensino, a formação profissional de professores ocorre em âmbito universitário.

Em relação às ETECs, no que diz respeito a qualquer cargo da Instituição, podemos mencionar que a divisão de suas atividades leva em consideração tanto a experiência profissional como a acadêmica. Assim, cargos de chefia ou que ganham mais, exigem maiores conhecimentos acadêmicos. Tornando assim as diversas atividades cada vez mais especializadas. Cargos que exigem formações específicas pedem pessoal especializado.

O CPS segue uma linha de pensamento comum no Brasil, onde profissionais que tenham ensino superior e que ocupam cargos de chefia, ganham mais do que profissionais que possuem ensino de grau inferior aos primeiros. Assim, a Instituição tem o objetivo de ter profissionais qualificados para determinadas tarefas que exigem desta qualificação. Permitindo assim, que os serviços e produtos oferecidos pelo CPS sejam cada vez melhores e mais eficazes.

1.3 Mudanças Organizacionais no Setor Público

O desafio das organizações contemporâneas é estar em constante desenvolvimento. Para isso as mesmas precisam executar mudanças constantemente. Em relação as organizações essa mudança pode ser planejada ou não. Pode provocar alterações internas ou externas, com resultados positivos ou negativos. Para que uma empresa seja bem-sucedida, a mudança organizacional deve ser totalmente gerenciada. Não é diferente em relação às organizações públicas.

Para melhor compreensão da mudança, a literatura gerencial desenvolveu várias classificações. No entanto é distinguido por dois tipos de mudança organizacional: a intencional, baseada em uma decisão deliberada e consciente, a partir da qual se busca a sua realização com ou sem a colaboração de outras pessoas e a não intencional, decorrente de efeitos colaterais ou secundários, acidentes ou do inesperado.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) diferenciam a micromudança, com foco dentro da organização - como, por exemplo, a redefinição de cargos- da macro mudança com foco na organização inteira. Como exemplo, existe a mudança de todas as instalações físicas, ou a mudança cultural de uma empresa. Os autores relacionam as dimensões micro e macro da mudança com três abordagens básicas do processo de mudança: a planejada, a conduzida e a evoluída.

A mudança planejada é programática, ou seja, existe um sistema ou conjunto de procedimentos a ser seguido. Estes vão de programas de melhoria da qualidade e treinamento (micro) até programas de desenvolvimento organizacional e planejamento estratégico (macro). A mudança conduzida é guiada por uma pessoa ou grupo de pessoas com autoridade para

acompanhar a mudança e garantir que ocorra. Finalmente a mudança evoluída que acontece com frequência em lugares obscuros da organização. Ao contrário das duas primeiras abordagens, que são conduzidas ou de certa forma “gerenciadas” por procedimentos e menos por gerentes, esta terceira não é gerenciada.

Weick e Quinn (1999 apud ASSIS; SIBUYA, 2017), classificam a mudança em episódica ou contínua. A mudança episódica é aquela que tende a ser descontínua, ou seja, não frequente. Ela ocorre durante períodos de divergência quando organizações estão se afastando das suas condições de equilíbrio. A divergência é o resultado de um desalinhamento crescente, entre uma estrutura inerte e as demandas ambientais percebidas. Tende a ocorrer em períodos diversos e isolados, durante os quais as mudanças são induzidas por fatores externos, como alterações na tecnologia ou mudanças de pessoas chave. De outro lado, a mudança contínua é aquela em evolução. Ela tem como fundamento as atualizações contínuas de processos de trabalho e as práticas sociais.

Santos e Silva (2014) distingue a mudança normal da radical em relação à profundidade das alterações. Mudança normal é aquela marginal, que provoca pequenas e pontuais alterações na organização com relação ao seu estado inicial. Já a mudança radical, é aquela que tende a provocar grandes e profundas alterações na organização.

A mudança também pode ser classificada quanto ao tipo de conteúdo afetado por ela. Nesse sentido, a mudança pode ser de natureza predominantemente técnica/econômica, afetando principalmente dimensões estruturais, processuais, tecnológicas ou econômicas. Também pode ser de natureza humana/social, afetando principalmente as relações humanas. Essa classificação visa a identificar a natureza predominante, pois em qualquer mudança, as pessoas farão parte e serão afetadas.

A inovação ganha espaço no setor público. A sobrevivência da organização, privada ou pública, depende altamente da sua capacidade de modificar-se e reinventar-se. Sabe-se que mudanças trazem incertezas no ambiente organizacional e que podem gerar resistências decorrentes da retirada do indivíduo de uma situação conhecida para uma situação desconhecida, o que afeta o seu comprometimento para com a instituição.

Diante de um ambiente competitivo e de um cenário socioeconômico dinâmico, é imposto às organizações um ritmo acelerado de transformações, a fim de se adaptarem às solicitações da clientela. Segundo o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial - IEDI (2010), a inovação é importante nas agendas pública e privada, tanto nos países desenvolvidos ou nas economias emergentes.

Ao analisar a temática inovação, do ponto de vista do setor público, vê-se que seu estudo ainda é recente e negligenciado. Observa-se que a esfera pública possui a necessidade de inovar, uma vez que o governo é constantemente pressionado pela sociedade. A mesma impõe ao Estado o desenvolvimento da capacidade de enfrentar desafios, como o respeito à diversidade e a busca pela boa governança. Portanto, são imprescindíveis a criatividade e as abordagens inovadoras (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013).

Deve-se estimular a inovação no setor público, tendo em vista que se trata de um componente significativo da macroeconomia dos países. Além disso, o Estado é o responsável por fornecer serviços à sociedade, desta maneira, a inovação de sua atuação pode permitir melhores resultados na resolução de problemas das comunidades. Inovar pode significar a disponibilização de produtos e serviços de boa qualidade, garantindo uma relação mais eficaz com os cidadãos. É nesse contexto que a inovação vem ganhando importância, como tema estratégico para a administração pública.

A mudança organizacional e a resistência à mudança no setor público vêm ganhando uma proporção maior. Isso devido à estabilidade típica dos cargos públicos onde muitos servidores resistem às mudanças por receio de terem sua carga de trabalho aumentada, ou por receberem mais responsabilidades. Permitindo surgir o comportamento da comodidade. Além disso, o contato com o novo e a não participação do indivíduo no processo de mudança e escolha de alternativas, ou seja, a imposição de uma mudança até mesmo incoerente à realidade causa resistência por parte destes indivíduos (OLIVEIRA, 2014).

Este comportamento e a própria burocratização do Estado permite que esse processo ocorra de forma lenta e gradativa, em face da necessidade de concordância de vários agentes da sociedade. Contudo, uma mudança radical que reconfigure toda a estrutura, que rompa com padrões existentes e crie uma nova estratégia organizacional, pode trazer problemas para as instituições que não possuam capacidade para mudar (OLIVEIRA, 2014).

Segundo Hall (2004), uma mudança planejada é essencial para melhorar a capacidade organizacional de se adaptar às mudanças e para mudar o comportamento dos indivíduos envolvidos. Motta (1999) apontou alguns fatores que podem levar a resistência à mudança: receio do futuro, recusa ao ônus da transição, acomodação ao status funcional, acomodam-se aos seus direitos e conveniências, receio do passado. Nesse sentido, Robbins (2005), também identificou as principais fontes para a resistência organizacional: inércia estrutural, foco limitado da mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas e a ameaça das alocações de recursos estabelecidas.

Para compreender a dinâmica da mudança no Setor Público, é preciso compreender a lógica que orienta suas mudanças e suas características culturais que podem levá-lo a resistir às mudanças. Analisando o histórico das mudanças no Setor Público no Brasil é possível, segundo Wood Junior (1992), identificar como principal abordagem a mecanicista. Essa tem como foco a mudança estrutural e os procedimentos administrativos. As mudanças ocorrem geralmente com a criação ou supressão de cargos, órgãos ou procedimentos.

Na história brasileira registram-se movimentos de reforma administrativa identificados com a fusão, extinção e a criação de órgãos. Essas mudanças, que revelam uma grande instabilidade no organograma governamental, não evitaram a manutenção de estruturas obsoletas, pesadas e hierarquizadas, pouco dinâmicas e excessivamente caras, sobretudo devido à tendência à centralização e à superposição de órgãos e de funções. Além disso, Souza (1994), afirma que as reformas administrativas no Setor Público no Brasil têm tido outra característica comum: os comportamentos humanos não são levados em consideração no planejamento da mudança.

Outro ponto crítico refere-se à questão da continuidade e descontinuidade administrativa. Essas ações implicam desde mudanças nas prioridades setoriais de investimento até mudanças na estrutura organizacional, interrupção, retomada de obras e serviços, tomadas de decisões, implementação de programas e projetos, substituição e a transferência de funcionários de cargos de confiança. Também ocorrem a eliminação de projetos em andamento e a retirada de projetos de lei, já em posse do legislativo e encaminhados pela administração anterior e tudo isso com o objetivo de demarcar a nova gestão governamental (BEATRIZ; SILVA, 1999).

Beatriz e Silva (1999) consideram que a partir das mudanças dos projetos políticos dos governantes eleitos, surge a necessidade de sucessivas adaptações gerando a conotação de que cada governante deve reinventar o aparelho estatal mais adequado aos seus propósitos políticos. Uma decorrência desse comportamento, é que a burocracia desenvolva comportamentos que tendem a se ajustar mais aos seus interesses do que à decisão política que os afeta.

O processo de mudança no Setor Público levanta uma questão básica. Essa se relaciona com a maneira de orientar esse processo, de forma que não signifique apenas a formulação de uma nova estrutura organizacional que garanta cargos e satisfaça os interesses internos à organização. As organizações públicas costumam ser refratárias às mudanças, uma vez que elas podem colocar em risco as posições ocupadas no seu interior e no seu cotidiano. Os órgãos públicos costumam querer continuar fazendo o que fazem há anos. Para o alcance da mudança é necessário a mobilização e comprometimento de pelo menos parte dos funcionários, pois o

novo formato organizacional pode contrariar o interesse de grupos, no interior ou fora da organização (JUNQUEIRA, 1992).

Em se tratando da gestão da mudança as suas peculiaridades administrativas devem ser levadas em consideração. É nesse sentido que a cultura organizacional nesse setor entra em cena. Quando há uma mudança organizacional os valores institucionais, tanto os introduzidos por pressão quanto os originados na própria organização, são confrontados com os valores simbólico-culturais da empresa. Dependendo da forma que os novos pressupostos, na forma de valores e interesses, são apresentados pelos dirigentes e interpretados pelos membros da organização, esses pressupostos podem parecer convergentes ou divergentes aos padrões de significados compartilhados (FEUERCSHÜTER, 1997).

Desse modo, as práticas organizacionais estão sujeitas a critério de aceitação e de resistência, conforme a existência de congruência de valores e/ou de interesses. A gestão pública brasileira é historicamente caracterizada por uma administração patrimonialista, modelo que presume o paternalismo, o nepotismo e o empreguismo, não fazendo distinção entre as esferas de atividade pública e privada.

1.3.1 Formação continua na área da educação

O trabalho realizado na educação requer que os profissionais da área estejam preparados para ofertar um atendimento de qualidade a todos os alunos que estão matriculados nas instituições escolares independentemente do nível educacional, com objetivo de atendê-los proporcionando-lhes um processo ensino aprendizagem de qualidade e a socialização dos mesmos.

A educação tem como princípio construir o indivíduo em sua formação social, cultural e educacional, com objetivo de construir uma sociedade onde todos possam participar como cidadãos em toda a sua plenitude, com autonomia e autoestima, caminho certo para o futuro de um país.

É nesse panorama, que os profissionais da educação estão cada vez mais se especializando para garantir um trabalho que prime uma educação de qualidade. Neste contexto, a formação continuada é uma das principais ferramentas para o profissional da área da educação que deseja ter sucesso em sua profissão, pois apenas uma formação inicial profissional não oferece muitas possibilidades devido a grande demanda de profissionais que atuam no mercado, seja na área educacional e em outras áreas.

Assim sendo, a formação continuada é uma complementação para que o profissional possa estar aprimorando seus conhecimentos, desenvolver suas habilidades e competências para desempenhar melhor o seu papel dentro de uma organização, quer seja educacional ou outras.

No caso da área educacional, de acordo com Massari (2019), o conceito de formação continuada entrou em vigor em 1996, quando foi implementada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996) tendo como finalidade também a valorização, orientação e a formação do profissional da educação.

Quando se trata da área da educação é preciso considerar que a escola é formada por profissionais que atuam em vários setores que envolvem o administrativo e o pedagógico. Nesse contexto, para desenvolver o tema aqui proposto, o foco estará direcionado para a importância da formação continuada para professores. Furtado (2015, p. 1), entende por formação continuada de professores:

O processo permanente de aperfeiçoamento dos saberes necessários à atividade docente, realizado ao longo da vida profissional, com o objetivo de assegurar uma ação docente efetiva que promova aprendizagens significativas. [...] Para que a formação continuada atinja seu objetivo, precisa ser significativa para o professor. [...] Alguns autores apontam que o segredo do sucesso de um bom programa de formação continuada resume-se a três fatores: partir das necessidades reais do cotidiano escolar do professor; valorizar o seu saber e a sua experiência e integrar de forma eficaz, teoria e prática. [...] A formação continuada deve ser capaz de conscientizar o professor de que teoria e prática são “dois lados da mesma moeda”, que a teoria o ajuda a compreender melhor a sua prática e a lhe dar sentido e, conseqüentemente, que a prática proporciona melhor entendimento da teoria ou, ainda, revela a necessidade de nela fundamentar-se. Uma característica crucial de um processo de Formação Continuada efetivo é contemplar as três dimensões da formação docente: a dimensão científica, a dimensão pedagógica e a dimensão pessoal. A dimensão científica se ocupa do desenvolvimento e atualização dos conteúdos a serem ensinados e da forma pela qual o ser humano aprende. Os professores precisam estar atualizados com relação ao que ensinam e com relação às descobertas das ciências cognitivas, hoje, bem representadas pelas neurociências. A dimensão pedagógica se ocupa dos métodos, técnicas e recursos de ensino. [...] Por fim, a formação continuada de professores não pode prescindir da dimensão pessoal através de atividades que permitam profundas reflexões sobre crenças, valores e atitudes que permeiam a ação docente.

Portanto, ao tratar da importância da formação continuada é de suma importância enfatizar sobre os benefícios que traz para o professor em sua prática, pois um trabalho docente tem como objetivo primar o desenvolvimento pleno do aluno. Nesse contexto, os benefícios são:

Planejar e organizar novas metodologias de ensino; analisar e identificar os principais obstáculos no ensino de qualidade; ampliar o processo de gestão de classe; aderir a novas ferramentas de ensino, a exemplo das tecnologias e outras mídias; participar da gestão da escola, visando a melhoria na qualidade de ensino; criar um processo de ensino mais atrativo e envolvente para os alunos, garantindo maior engajamento das aulas; ampliação de conhecimentos em várias áreas e disciplinas (MASSARI, 2019, p. 1).

A necessidade do professor em se qualificar constantemente em sua formação profissional tem como objetivo melhorar sua prática docente, o que traz benefícios, pois os conhecimentos adquiridos são de suma importância para a sua experiência profissional e pessoal.

Assim sendo, o profissional que prima por sua profissão deve sempre refletir na sua prática aplicada no cotidiano de seu trabalho, para que possa construir a sua própria identidade, adaptando suas ações aos desafios encontrados por meio de estratégias e metodologias na realidade de sala de aula, no diz respeito ao processo ensino aprendizagem do aluno, pois o professor é o agente que media o conhecimento. Dessa maneira, o papel do professor é de suma importância quando se trata de educar. Portanto, o professor não deve limitar seus conhecimentos, aprimora-los frequentemente. Por isso, a formação continuada é um instrumento capaz de ofertar os saberes necessários ao profissional para que sua prática seja mais enriquecedora, tendo a compreensão de trazer novas possibilidades para o seu trabalho cotidiano com resultados positivos para alcançar seus objetivos. Nesse contexto, é imperioso compreender, segundo Nunes (2017, p. 1), sobre:

A importância que a formação continuada poderá exercer, promovendo mudanças na postura e no fazer pedagógico dos professores quando, através dos programas de formação continuada, formarem-se profissionais competentes, dotados de uma fundamentação teórica consistente e com capacidade de análise e reflexão crítica acerca dos aspectos teóricos e práticos para o ensino [...].

Portanto, a prática do profissional necessita sempre de mudanças evolutivas, o que requer conhecimento dos saberes para desenvolverem suas habilidades e competências essenciais perante as situações diversas, complexas e imprevisíveis na perspectiva educacional.

1.3.2 Evolução Funcional

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) é uma autarquia estadual de regime especial, com personalidade jurídica e patrimônio próprio vinculado à

Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, órgão do governo estadual que tem por objetivo intensificar o desenvolvimento sustentável do Estado, estimular as vantagens competitivas das empresas e dos empreendedores paulistas, incorporar tecnologia aos produtos da região e fortalecer as condições para atração de investimentos no Estado que emprega mais de 12 mil docentes e 4,5 mil funcionários que fazem o atendimento dos diferentes cursos ministrados e dão o suporte administrativo necessário. Em 2008, foi aprovado o “Plano de Carreiras, de Empregos Públicos e Sistema Retribuítorio” (CPS, 2019) dos servidores do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” com objetivo de ampliar e melhorar as condições do quadro de funcionários e os salários em geral, inclusive dos docentes pela Lei Complementar nº 1044, de 13 de maio de 2008 (CPS, 2019).

A evolução funcional dos integrantes das carreiras do Quadro de Pessoal do CEETEPS far-se-á, anualmente, por progressão e promoção. Por sua vez, a remuneração dos servidores abrangidos pelo Plano de Carreiras, de Empregos Públicos e Sistema Retribuítorio (CPS, 2019), de que trata esta lei complementar, compreende, além dos salários determinados por esta lei complementar, as seguintes vantagens pecuniárias: Adicional por tempo de serviço, de que trata o artigo 129 da Constituição do Estado (CPS, 2019), que será calculado na base de 5% (cinco por cento) sobre o valor do salário, por quinquênio de prestação de serviço, observado o disposto no inciso XVI do artigo 115 da mesma Constituição (CPS, 2019); décimo terceiro salário; acréscimo de 1/3 (um terço) das férias; ajuda de custo; diárias; gratificações e outras vantagens previstas em lei; sexta-parte aos 20 (vinte) anos de efetivo exercício, conforme art. 129 da constituição do estado (CPS, 2019); adicional noturno a partir das 19 horas; horas extras; auxílio alimentação; vale alimentação; vale transporte; auxílio funeral; assistência médica; plano odontológico; auxílio criança; licença maternidade de 180 dias; licença adoção de 180 dias; licença paternidade de 20 dias e seguro contra acidentes de trabalho.

A lei que rege a carreira dos trabalhadores do Centro Paula Souza é a Lei Complementar (LC) 1.240, de 22/4/2014 (CPS, 2019), que altera a LC 1.044, de 2008 (CPS, 2019). Posteriormente, a LC 1.240/2014 (CPS, 2019) foi atualizada pela LC 1.252, de 3/7/2014 (CPS, 2019).

O Plano de Carreiras, Empregos Públicos e Sistema Retribuítorio (CPS, 2019), organiza e escalona as classes que o integram, tendo em vista à complexidade das atribuições, os graus diferenciados de formação, a responsabilidade e experiência.

A evolução funcional dos integrantes das classes do Quadro de Pessoal do CEETEPS far-se-á mediante progressão e promoção. Os critérios para a realização da progressão e

promoção, bem como para a avaliação de desempenho dos servidores, serão fixados pelo Conselho Deliberativo do CEETEPS.

1.4 Políticas Internas e Externas do Setor Público

Ocanã et al (2005 apud SROUR, 2005) explicam o conceito de “Poder”, como um conjunto de elementos valiosos mantidos por um grupo pequeno ou indivíduo que mantém o controle das decisões e funções de um grupo reprimido. Conforme Díaz (2012, p. 120) existem as “categorias do poder” as ações de “incitar, induzir, desviar, facilitar, dificultar, ampliar ou limitar, tornar mais ou menos prováveis” ou, mesmo, “a capacidade de uns para poder conduzir as ações de outros”.

As organizações do setor público no Brasil são regidas pelo modelo organizacional burocrático. Esse modelo vem-se desenvolvendo e encontra objeções e barreiras não vinculadas ao modelo em si, mas aos jogos que ocorrem dentro destas instituições. Em especial existem aqueles que advêm de pessoas ou cargos de função política, seja de carreira ou de confiança.

A organização é um sistema de jogos estruturados. As regras e estruturas organizacionais operam de modo indireto e não determinam o comportamento dos atores sociais, mas induzem a jogos de poder e comportamentos. As organizações dependem de recursos materiais, tecnológicos e de certos tipos de competência técnica para atingir suas metas formais. Alguns destes recursos são fundamentais para o funcionamento do sistema.

Os atores sociais que controlam os recursos são os que detêm maior poder. Esses recursos constituem “zonas de incerteza pertinentes” (VASCONCELOS; PESQUEUX & CYRINO, 2014). Os atores sociais que controlam as zonas de incerteza pertinentes, ou seja, que possuem as competências fundamentais para o funcionamento da organização, competências das quais a organização depende para o seu funcionamento e lucratividade, podem decidir colaborar ou não, disponibilizar esses recursos pertinentes, tais como as competências técnicas e conhecimento ou não (ALMEIDA, 2012).

A relação existente entre os processos e os interesses públicos não é considerada, pois nas estruturas políticas os cargos de maior influência e autonomia são na maioria cargos em comissão, mostrando claramente a presença de jogos de poder e interesses. As formas de poder encontradas em uma organização podem ser autocracias, onde o poder único é exercido por um pequeno grupo ou por apenas uma pessoa, as burocracias caracterizadas pelo alto envolvimento com as normas legais, tecnocracias, que seriam empresas mais flexíveis que lidam com o

conhecimento e a inovação e a democracia onde a população participa do governo, através de seus representantes.

Politicamente falando, os resultados das ações dirigidas pelos interesses dos participantes estão diretamente relacionados com os conflitos existentes dentro das relações de poder, onde existe uma política que gerencia toda essa relação. Esse sistema causa desajustes e conflitos potenciais entre o Estado e os funcionários, já que a norma é engessada por causa do alto nível de burocracia instituído.

Por isso, os maiores conflitos dentro da organização ocorrem no cumprimento ou descumprimento das tarefas e resultados esperados, considerados fatores chaves para gerar inúmeros conflitos entre gestor e estagiários, cargos de confiança ou efetivos. Foucault (1979), explica que as relações de poder partem de mecanismos políticos, pois as estruturas sociais atuais fazem com que o poder seja exercido. Além disso, as situações e conflitos incentivam as pessoas a exercer o seu poder diante de outros indivíduos (OCAÑA et al, 2019).

Devido aos acordos financeiros que ocorrem dentro do setor educacional, o que no CPS não é diferente, também depende de vários acordos governamentais, de convênios e políticas para manter uma educação de qualidade. Termos oriundos da administração empresarial, que implicam nas estratégias de gestão, na gestão democrática, gestão participativa e na própria autonomia da escola. Seguindo nesta linha de raciocínio, pode existir diversidade subjetiva, na adaptação de regras, normas e políticas internas. Tais diferenças tendem a gerar um complexo de jogo de forças antagônicas, ou até mesmo, a disputa de poderes. As apropriações das políticas públicas, tanto no nível macro ou micro, são guiadas por abordagens diferentes. As disputas podem ser resolvidas pela gestão democrática ou gestão estratégica, até alcançar o enquadramento das funções na cadeia estrutural de forma justa ou de acordo com o interesse da instituição sem tirar a autonomia da escola.

No entanto, a pesquisa direciona para a hipótese de que possam existir no CPS divergências na oferta de cargos, por levantar questões das descrições de ocupação de cargo, já que nos jogos de poderes ganha quem tem vantagem. Ou seja, quem tem a informação tem o controle. Seguindo por esse caminho, logo deparamos com a gestão democrática e participativa, que deixam de existir se não houver o compartilhamento da descrição ferindo o direito igualitário de todos.

Na perspectiva da legalidade, o poder não pode ser analisado apenas por meio de um jogo moral de legitimidade e ilegitimidade do funcionalismo versus a proibição ou aprovação dos críticos. Mas sim de forma integrada, com vistas à constituição de algo como um

“gerencialismo esclarecido”, que seja capaz de atingir os objetivos organizacionais sem precisar recorrer aos meios de dominação e exploração (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Os cargos de confiança são fundamentados na meritocracia e também na competência de forma democrática, mas nunca participativa, o perfil deverá ser selecionado de acordo com a identidade e compatibilidade com o cargo de acordo com a micro e a macro política determinada pela cadeia hierárquica na estrutura organizacional da CPS.

No entanto, esses jogos de interesses, tiram a possibilidade de termos pessoas preparadas e capacitadas para execução da função ofertada, descaracterizando a possibilidade de termos novos talentos. Além disso, é limitado aos funcionários o acesso aos cargos ofertados, o que leva a fundamentar numa falsa gestão democrática e participativa, pois o professor ou funcionário administrativo pode se candidatar, desde que atenda os pré-requisitos exigidos ao cargo, ofertando possibilidades apenas a uma pequena amostra de candidatos à vaga.

O Diretor Superintendente tem todo o poder sobre o núcleo de Gestão administrativa, que compete a execução das atividades de administração de pessoal, de recursos físicos, financeiros e materiais, compras, almoxarifado, limpeza, patrimônio, segurança, zeladoria, manutenção das instalações, equipamentos e outras pertinentes. Ele é quem determina quem vai ser selecionado para as funções cabíveis a cada setor, compondo assim a cadeia hierárquica estrutural do CPS. Partindo desse pressuposto, evidenciamos que quem tem o poder tem todo o controle das informações e esse mesmo, podendo limitar aos outros o acesso a essas informações, pode estar beneficiando apenas os seus próprios interesses.

Nesta dissertação, a finalidade é apresentar os cargos e as descrições na ocupação das funções disponíveis, sem ferir a regras, normas e diretrizes apresentadas pelo CPS, apoiado nos pilares administrativos e subjetivos da gestão democrática e participativa.

SEÇÃO 2: HISTÓRICO E SUSTENTAÇÃO LEGAL DO CENTRO PAULA SOUSA

Nessa seção serão abordadas informações básicas referentes ao histórico e sustentação legal do Centro Paula Souza, sua missão, objetivos estratégicos e sua relação com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo. Além disso, serão apresentadas questões sobre a estrutura organizacional da administração central e das Escolas Técnicas Estaduais – ETECs.

2.1 O Centro Paula Souza em linhas gerais

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CPS), também conhecido como Centro Paula Souza (CEETEPS)⁴, é uma autarquia⁵ do Governo do Estado de São Paulo e vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. A instituição foi criada com o Decreto-Lei de 6 de outubro de 1969 (SÃO PAULO, 1969), pelo então governador Abreu Sodré. Seu nome é em homenagem ao professor Antônio Francisco de Paula Souza, “O Paula Souza”.

Possui sob sua responsabilidade duzentos e vinte e três (223) escolas técnicas (ETECs) e setenta e duas (72) faculdades de tecnologia (Fatecs), sendo distribuídas em 321 municípios paulistas. Todas as unidades oferecem cursos gratuitos e atualmente atendem mais de 297 mil alunos (CPS, 2019). De acordo com a instituição, sua missão é a de promover a educação pública de nível profissional e tecnológica, visando o desenvolvimento tecnológico do estado de São Paulo. Desta maneira, o CPS busca suprir demandas sociais e demandas recorrentes do mercado de trabalho. Para isso, a instituição mantém uma cultura de estímulo ao desenvolvimento de professores e funcionários e o investimento em estrutura física (CPS, 2019).

2.2 A estrutura organizacional do CPS

Neste subitem serão abordadas questões sobre a estrutura de administração central do CPS, apresentando todos os departamentos que compõem esta estrutura com destaque para suas atribuições, a denominação do cargo responsável, o modo de acesso ao cargo de responsável, a

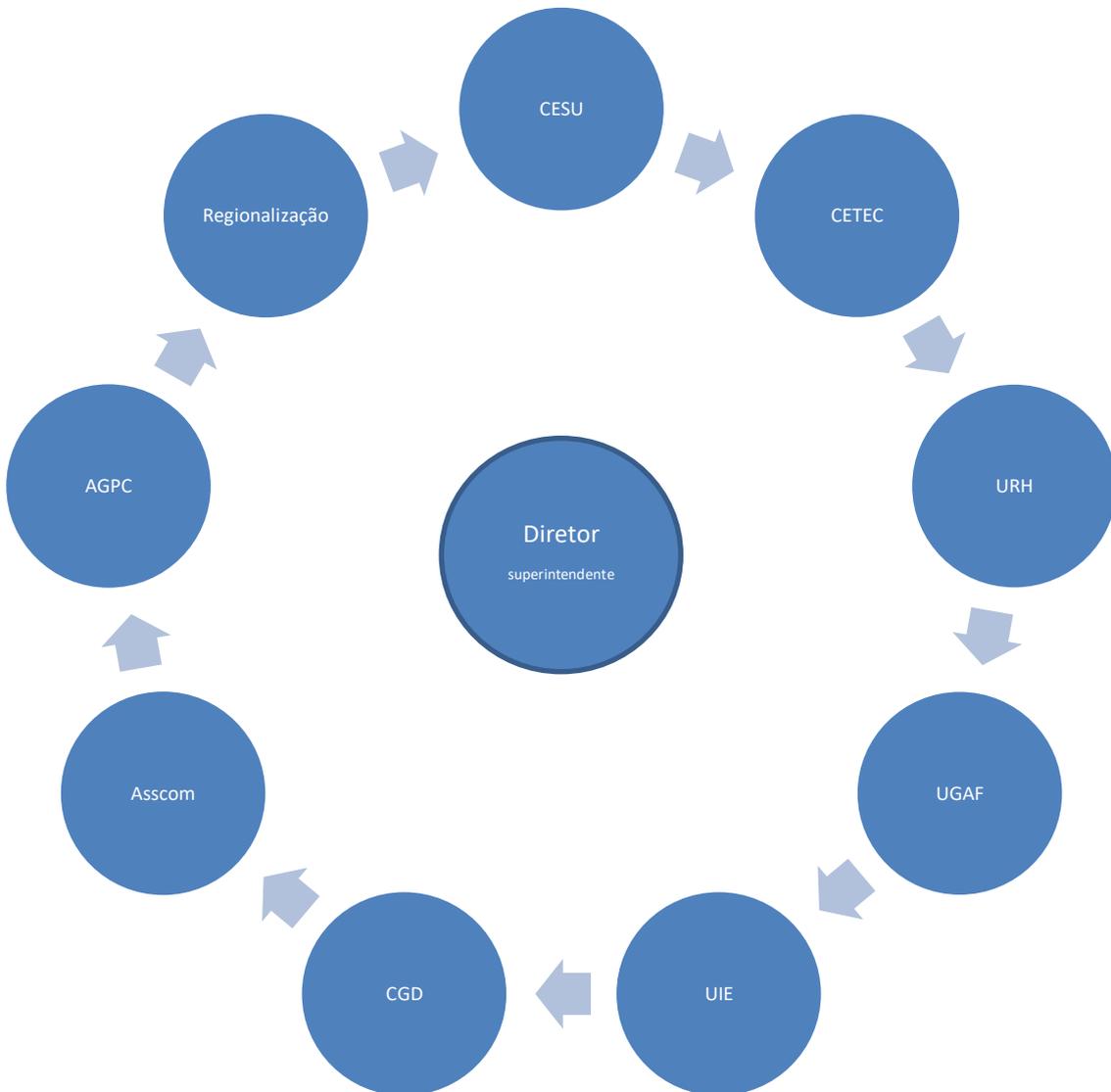
⁴ Esta pesquisa utilizará a expressão Centro Paula Souza (CPS).

⁵ Segundo Egg (2012) autarquia é “uma organização que tem receita e patrimônios próprios, mas está vinculada a uma entidade pública que pode controlar e fiscalizar a primeira, de acordo com as condições preestabelecidas pela lei”.

formação acadêmica, o tempo de serviço necessário para se pleitear este cargo e os subdepartamentos sob sua responsabilidade.

O CPS possui uma estrutura organizacional linear, em que as decisões são centralizadas. Com fluxo descendente de comunicação, onde cada departamento executa tarefas bem específicas e definidas (PICCHIAI, 2010). Além disso, existe um chefe em cada departamento responsável pela coordenação das atividades e pela comunicação a ser repassada ao seu departamento e ao próximo departamento subordinado ao seu. A Figura 1 apresenta o organograma da estrutura da administração central do CPS.

Figura 1 - Estrutura do Centro Paula Souza



Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de CPS (2019).

Compreende-se, portanto, que nesta divisão o sucesso da instituição depende do trabalho em conjunto, onde cada um dos segmentos é responsável por uma ação da instituição. Caso um dos elos não execute suas atividades de maneira correta, favorável ou com atraso, este poderá afetar as outras partes desta empresa. A considerar que todas as ações dos departamentos, que compõem a administração central do CPS, têm impacto decisivo para a efetividade do CPS serão apresentados a seguir as suas atribuições. Além disso, serão informados a denominação do cargo responsável pelo departamento, o modo de acesso ao cargo de responsável, a formação acadêmica e o tempo de serviço necessário para se pleitear este cargo e os subdepartamentos sob sua responsabilidade.

2.2.1 Superintendência

A Superintendência é o departamento que ocupa o topo na organização hierárquica da estrutura da administração central do CPS. O superintendente responde diretamente ao governador do Estado e ao secretário da pasta de Desenvolvimento Econômico. Também existe o vice-diretor-superintendente, que tem como função auxiliar o diretor e substituir o mesmo em sua ausência. Este departamento é responsável por gerenciar todas as unidades escolares do CPS. Afim de que a instituição alcance sua missão e objetivos. O Quadro 2 apresenta informações centrais deste departamento.

Quadro 2 - Superintendência do Centro Paula Souza– CPS

Atribuições	Coordenar e cordenar o planejamento e acompanhar, controlar e avaliar a execução das atividades do ensino superior.
Responsável/Cargo	Diretor superintendente
Modo de acesso ao cargo de responsável	Coordnador Técnico de Ensino Superior de Graduação
Requisitos para ocupar o cargo	Ser docente do CPS
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	Não há tempo mínimo obrigatório (Apenas experiencia na área)
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	5 anos de experiência do CPS
Subdepartamentos alocados	Coordenação; Comunicação; Desenvolvimento e Planejamento; Inovação Tecnológica; Pós-graduação, Extensão e Pesquisa, Ensino Superior de Graduação, Ensino Médio e Técnico, Formação inicial e Educação Continuada, Gestão Administrativa e Financeira, Infraestrutura e Recursos Humanos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de CPS (2019).

As atribuições da Superintendência explicitam sua importância para o CPS e some-se a isto o fato de que todos os demais departamentos – aqui denominados de subdepartamentos –

estão sob sua responsabilidade tanto que a decisão final sobre quem ocupará o cargo de Diretor Superintendente é tomada pelo governador do Estado após indicação do Reitor da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP). Todavia os requisitos necessários para concorrer e ocupar o cargo de Diretor Superintendente sugerem que todo docente do CPS, com qualquer formação acadêmica em nível superior e que possua ao menos um (1) dia de efetivo exercício pode concorrer e ocupar o cargo, isto é a “coordenar, supervisionar e dirigir todas as atividades do Centro Paula Souza”.

2.2.2 Unidade de Ensino Superior de Graduação - Cesu

A Unidade de Ensino Superior de Graduação – CESU é o departamento responsável por todas as Faculdades de Tecnologia do CPS. Ou seja, é o departamento que fiscaliza e gerencia o ensino superior dessa instituição. O responsável pelo departamento é o Coordenador Técnico de Ensino Superior de Graduação. O Quadro 3 apresenta informações centrais deste departamento.

Quadro 3 - Unidade de Ensino Superior de Graduação – Cesu

Atribuições	Orientar e coordenar o planejamento e acompanhar, controlar e avaliar a execução das atividades do ensino superior
Responsável/Cargo	Coordenador Técnico de Ensino Superior de Graduação
Modo de acesso ao cargo de responsável	Indicação do diretor Superintendente do CPS
Requisitos para ocupar o cargo	Ser docente do CPS
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	5 anos de experiência na área
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Formação em qualquer área
Subdepartamentos alocados	Faculdade de Tecnologia.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de CPS (2019).

A CESU conta com o Comitê de Diretores de todas as FATECs, que é presidido pelo seu coordenador e busca soluções para os problemas enfrentados. Para estar no comando desse departamento é necessário ser nomeado pelo superintendente do CPS, além de ter no mínimo 5 anos de experiência nessa área. Além disso, somente professores do CPS podem assumir o cargo independente da sua formação acadêmica.

2.2.3 Unidade de Ensino Médio e Técnico – Cetec

A Unidade de Ensino Médio e Técnico – Cetec é o departamento responsável pelo planejamento e coordenação do Ensino Médio e Ensino Técnico, ambos oferecidos pelo CPS. A CETEC também é responsável por oferecer capacitações aos funcionários e professores do CPS, visando o aperfeiçoamento constante de seus trabalhadores. O Quadro 4 apresenta informações centrais deste departamento.

Quadro 4 - Unidade de Ensino Médio e Técnico – Cetec

Atribuições	Orientar, coordenar o planejamento e acompanhar, controlar e avaliar a execução das atividades de ensino médio e técnico
Responsável/Cargo	Coordenador Técnico ou Unidade do Ensino Médio e Técnico
Modo de acesso ao cargo de responsável	Indicação pelo Diretor Superintendente
Requisitos para ocupar o cargo	Ser professor do CPS
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	5 anos de experiência na área
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior em qualquer área
Subdepartamentos alocados	Escola Técnico Estaduais.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de CPS (2019).

Nesta unidade encontramos o subdepartamento de Supervisão Educacional, responsável por supervisionar todas as escolas técnicas da instituição. Seu foco é a gestão de pessoas, a gestão de apoio ao espaço escolar e a gestão pedagógica. A supervisão é dividida por regiões geográficas do estado de São Paulo. Cada região conta com avaliadores que são responsáveis por supervisionar uma quantidade de escolas estabelecidas pelo CPS, de acordo com regras e legislações próprias da instituição. Desta maneira, é possível identificar a administração centralizada com fluxo descendente de comunicação como já indicada neste capítulo.

2.2.4 Unidade de Recursos Humanos – URH

A Unidade de Recursos Humanos – URH é o departamento responsável por todos os processos relacionados ao setor de recursos humanos do CPS. Qualquer comunicação, informação sobre evolução funcional, sobre a vida do funcionário na empresa, direitos e deveres

trabalhistas, contratação e seleção de funcionários, é de responsabilidade deste departamento. O Quadro 5 apresenta informações centrais deste departamento.

Quadro 5 - Unidade de Recursos Humanos – URH

Atribuições	Prestar serviços na área de administração de recursos humanos
Responsável/Cargo	Coordenador Técnico da Unidade de Recursos Humanos
Modo de acesso ao cargo de responsável	Indicação pelo Diretor Superintendente
Requisitos para ocupar o cargo	Ser funcionário do CPS
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	5 anos de experiência na área
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior em qualquer área
Subdepartamentos alocados	Dep. De saúde Ocupacional e Benefícios; Dep. De Gestão de Folha de Pagamento; Dep. De Administração de Pessoal e Contagem de Tempo; Dep. De Gestão de Normas e Legislação; Dep de Gestão Estratégica e Funcionamento; Dep. De Gestão de Seleção de Docentes e Auxiliares de Docente.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de CPS (2019).

Um ponto a ser destacado é que cada unidade escolar, ETEC ou FATEC, deve realizar atividades de auxílio a esse departamento. Dentro das unidades essas são realizadas pela Diretoria de Serviços Administrativos e a Direção Escolar. Como por exemplo, é possível mencionar o recebimento, tratamento e envio de informações dos funcionários ao departamento. A seleção de professores através de concurso público ou processo seletivo, que é de total responsabilidade das escolas. A organização do processo de contagem de pontos dos professores indeterminados e dos determinados, que permite a criação do sistema de Pontuação Docente, também é realizado pelas escolas com a supervisão do URH.

2.2.5 Unidade de Gestão Administrativa e Financeira – Ugaf

A Unidade de Gestão Administrativa e Financeira – Ugaf é o departamento responsável por toda a vida financeira do CPS. Nesse são realizadas atividades relacionadas à compra, manutenção e patrimônio de bens do CPS. O Quadro 6 apresenta informações centrais deste departamento.

Quadro 6 - Unidade de Gestão Administrativa e Financeira – UGAF

Atribuições	Prestar serviços nas áreas de orçamento, finanças, material, patrimônio, transportes internos motorizados, manutenção e zeladoria
Responsável/Cargo	Coordenador Técnico da Unidade de Gestão Administrativa e Financeira
Modo de acesso ao cargo de responsável	Indicação pelo Diretor Superintendente
Requisitos para ocupar o cargo	Ser funcionário do CPS
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	5 anos de experiência na área
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior em qualquer área
Subdepartamentos alocados	Dep. De Orçamentos e Finanças; Dep. De Material e Patrimônio; Divisão de normas e procedimentos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de CPS (2019).

Novamente as ETECs e FATECs realizam um trabalho de parceria. Dentro das unidades essas são realizadas pela Diretoria de Serviços Administrativos e a Direção Escolar. Junto a esse departamento elas indicam as necessidades das unidades escolares, solicitam orçamentos, buscam serviços adequados às suas necessidades. Sempre com a orientação e coordenação da UGAF.

2.2.6 Unidade de Infraestrutura – UIE

A Unidade de Infraestrutura – UIE é o departamento responsável pelo gerenciamento, orçamento, execução e fiscalização de obras de responsabilidade do CPS. Também é responsável pelo gerenciamento e regularização imobiliária dos imóveis da instituição, levando em consideração a legislação vigente. O Quadro 7 apresenta informações centrais deste departamento.

Quadro 7 - Unidade de Infraestrutura – UIE

Atribuições	Presta Serviços na área de gestão de obras, equipamentos escolares e patrimônio imobiliário
Responsável/Cargo	Coordenador Técnico da Unidade de Infraestrutura
Modo de acesso ao cargo de responsável	Indicação pelo Diretor Superintendente
Requisitos para ocupar o cargo	Ser funcionário do CPS
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	5 anos de experiência na área
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior em qualquer área
Subdepartamentos alocados	Dep. De Obras; Dep de Gestão Imobiliária.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de CPS (2019).

O departamento possui duas subdivisões iniciais sendo um o subdepartamento de obras e a segunda o departamento de gestão imobiliária. O primeiro trabalha com a divisão de projetos, a divisão de orçamentos e a divisão de fiscalização. Já a segunda trabalha com a divisão de gestão imobiliária e o setor de regularização imobiliária. Novamente esse setor também trabalha com a direção das escolas, especificamente com a direção de serviços administrativos.

2.2.7 Centro de Gestão Documental – CGD

O Centro de Gestão Documental – CGD é o departamento responsável pelo gerenciamento de informações dentro do sistema do CPS. Esse departamento busca o compartilhamento da informação e o seu uso efetivo. Trabalha com Legislações e qualquer outro material bibliográfico. O Quadro 8 apresenta informações centrais deste departamento.

Quadro 8 - Centro de Gestão Documental – CGD

Atribuições	Proporcionar acesso e compartilhamento de informação
Responsável/Cargo	Diretor de Divisão do Centro de Gestão Documental
Modo de acesso ao cargo de responsável	Indicação pelo Diretor Superintendente
Requisitos para ocupar o cargo	Ser funcionário do CPS
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	3 anos de experiência na área
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior em Biblioteconomia
Subdepartamentos alocados	Núcleo de Biblioteca; Núcleo de Documentação

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de CPS (2019).

Este departamento conta com dois núcleos. O de núcleo de biblioteca que coordena as bibliotecas instaladas em todas as escolas técnicas e as faculdades de tecnologia. E o núcleo de documentação que fornece todas as informações de legislação, publicação, ou qualquer outro material que tenha como foco o CPS, ou a esse possa interessar. Diretamente a esse departamento estão as bibliotecas das unidades, que estão sujeitas as suas regras e legislações.

2.2.8 Assessoria de Comunicação – AssCom

A Assessoria de Comunicação – AssCom é o departamento responsável pela comunicação e publicidade da instituição. A imagem do CPS junto à sociedade e a vinculação de informações oficiais estão subordinadas a esse setor. O Quadro 9 apresenta informações centrais deste departamento.

Quadro 9 - Assessoria de Comunicação – AssCom

Atribuições	Dirigir as atividades relativas a relações públicas, comunicação social, marketing e relacionamento com o mercado, necessárias para o desenvolvimento do CEETEPS.
Responsável/Cargo	Assessor Técnico da Superintendente
Modo de acesso ao cargo de responsável	Indicação pelo Diretor Superintendente
Requisitos para ocupar o cargo	Ser funcionário do CPS
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	5 anos de experiência na área
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior
Subdepartamentos alocados	Assessor de Imprensa e Textos; Arte; Web; Núcleo de Informações.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de CPS (2019).

Esse departamento está dividido em outros subdepartamentos: o de assessoria de imprensa e textos, arte, web e núcleo de informações. Cada um é responsável por uma determinada função visando sempre a melhor divulgação da instituição.

2.2.9 Área de Gestão de Parcerias e Convênios – AGPC

A Área de Gestão de Parcerias e Convênios – AGPC é o departamento responsável pelas parcerias convênios da instituição. Essas relações podem ser com empresas, prefeituras, sindicatos, universidades, secretarias do estado, entre outras. Todos os convênios buscam estar relacionados com os objetivos do CPS. O Quadro 10 apresenta informações centrais deste departamento.

Quadro 10 - Área de Gestão de Parcerias e Convênios – AGPC

Atribuições	Atuar nas áreas de planejamento estratégico, de desenvolvimento organizacional. De tecnologia da informação e na área de gestão de parcerias e convênios.
Responsável/Cargo	Assistente Administrativo
Modo de acesso ao cargo de responsável	Indicação pelo Diretor Superintendente
Requisitos para ocupar o cargo	Ser docente indeterminado no CPS
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	Experiência de 3 anos na área administrativa de planejamento
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior em Administração
Subdepartamentos alocados	Equipe de planejamento e qualidade; Prestação de Contas; Alimentação escolar.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de CPS (2019).

Esse departamento é responsável por todos os convênios que a instituição vir a firmar. Entre os convênios existem aqueles ligados à outros poderes do setor público, como por exemplo, a parceria com as prefeituras no oferecimento da merenda escolar dos alunos, entre outros.

2.2.10 Regionalização

O departamento da regionalização é responsável por gerenciar as escolas técnicas e faculdades de tecnologia conforme a divisão geográfica adotada pela instituição. Atividades como repasse de informações, avaliações institucionais e fiscalizações são realizadas por esse. Atualmente o CPS está implementando o projeto piloto de um novo departamento de regionalização não disponibilizando ao público geral maiores informações.

2.3 Algumas análises da estrutura organizacional do CPS

Mediante as informações aqui expostas é possível compreender a estrutura organizacional da administração central do CPS. A maior parte dos cargos é ocupada por indivíduos de carreira e que possuam experiência na área em que venham atuar. Além disso, a instituição conta com departamentos com atividades muito distintas e específicas, a fim de auxiliar e manter a instituição ativa. Basicamente a administração central trabalha diretamente com todas as unidades escolares, auxiliando e orientando em suas atividades. No Quadro 11 é possível identificar e elaborar algumas análises para todos os departamentos no que se refere

ao modo de acesso, tempo mínimo de serviço, requisitos e formação acadêmica para os cargos de chefia dos mesmos.

Quadro 11 - Departamentos da Administração Central

Departamento	Modo de Acesso	Tempo de Serviço Mínimo	Requisitos	Formação Acadêmica
Superintendência	Nomeado pelo Governador	Não Há	Ser docente do CPS	Superior em qualquer área
CESU	Indicação do Superintendente	5 anos	Ser docente do CPS	Superior em qualquer área
CETEC	Indicação do Superintendente	5 anos	Ser docente do CPS	Superior em qualquer área
URH	Indicação do Superintendente	5 anos	Ser funcionário do CPS	Superior em qualquer área
UGAF	Indicação do Superintendente	5 anos	Ser funcionário do CPS	Superior em qualquer área
UIE	Indicação do Superintendente	5 anos	Ser funcionário do CPS	Superior em qualquer área
CGD	Indicação do Superintendente	3 anos na área	Ser funcionário concursado do CPS	Superior em Biblioteconomia
AssCom	Indicação do Superintendente	5 anos na área	Ser funcionário do CPS	Superior em qualquer área
AGPC	Indicação do Superintendente	3 anos na área	Ser docente concursado do CPS	Superior em Administração
Regionalização	Informações Restritas			

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

2.3.1 Quanto ao modo de acesso

No que se refere ao modo de acesso aos principais cargos da cadeia hierárquica do CPS é possível inferir que assim como os critérios técnicos ou as características de profissionalização da rede de relacionamentos ocupa lugar de destaque, haja vista que a utilização dos termos “nomeado” e “indicado”, uma vez que, diferentemente de um cargo ocupado por meio de concurso público, tanto o nomeado como o indicado são comumente conhecidos como cargos de confiança ou, em outras palavras, isentos de aprovação em concurso e isentos de exoneração.

No caso específico da estrutura organizacional do CPS se observa que a ocupação e desocupação dos cargos de chefia de seus principais departamentos estão sujeita a algumas características técnicas e profissionais, todavia e em última instância os componentes “relacionamento” e “interesses” são determinantes.

2.3.2 Quanto ao tempo mínimo no CPS para ocupar o cargo

No que se refere ao tempo mínimo necessário para ocupar os principais cargos da estrutura organizacional do CPS, os mesmos variam de três (3) a cinco (5) anos de experiência na área determinada. É fato que o mundo tem passado por várias mudanças, sendo assim, na área profissional não poderia ficar fora desta evolução, muito menos os setores públicos, no

entanto, a determinação do tempo de serviço mínimo é exigida para verificar com profundidade os pontos positivos e negativos do ocupante do cargo.

Os pontos positivos são determinados pela retenção de talentos, experiência profissional, confiança, habilidade em equipes, liderança, conhecimento e pró-atividade, entre outros, ao passo que os pontos negativos são determinados pela comodidade, egocentrismo, falta de interesse, falta de responsabilidade, perda de foco e o principal o absenteísmo. Por meio da avaliação destes pontos é possível indicar com propriedade a qualificação do colaborador selecionado. Portanto, o quesito tempo mínimo de serviço em uma determinada área, exigido pelo CPS na apresentação do cargo, comprova o domínio e experiência no cargo ofertado, seja como Diretor superintendente ou uma vaga em qualquer outro departamento.

2.3.3 Quanto aos requisitos e a formação acadêmica

No que se refere aos requisitos e formação acadêmica necessários para ocupar os principais cargos da estrutura organizacional do CPS na formação acadêmica, merece destaque o fato de que apenas dois (2) cargos, responsável pelo AGPC, no caso o de Assistente Administrativo responsável pelo AGPC e o de responsável pela CGD são concursados⁶ e com formação acadêmica específica, ao passo que nos outros departamentos é necessário graduação em qualquer área, ser docente ou funcionário concursado, no entanto, o CPS proporciona fontes de conhecimentos através de uma formação contínua para os docente indicado, assim enriquecendo o crescimento pessoal e profissional que é essencial para sua atuação.

O que se pode inferir da administração central é que ela possui uma estrutura organizacional preocupada com a formação de sua equipe para que possam gerenciar e fiscalizar atividades com competência para obter melhores resultados. Além disso, algumas atividades que envolvem gerenciamento de alto nível são executadas apenas pela CPS. Neste caso, ter uma equipe qualificada, atualizada e de confiança é essencial para o sucesso neste universo administrativo.

⁶ O concursado possui estabilidade de emprego, o que sugere a possibilidade de ações à longo prazo.

SEÇÃO 3: AS ETECS

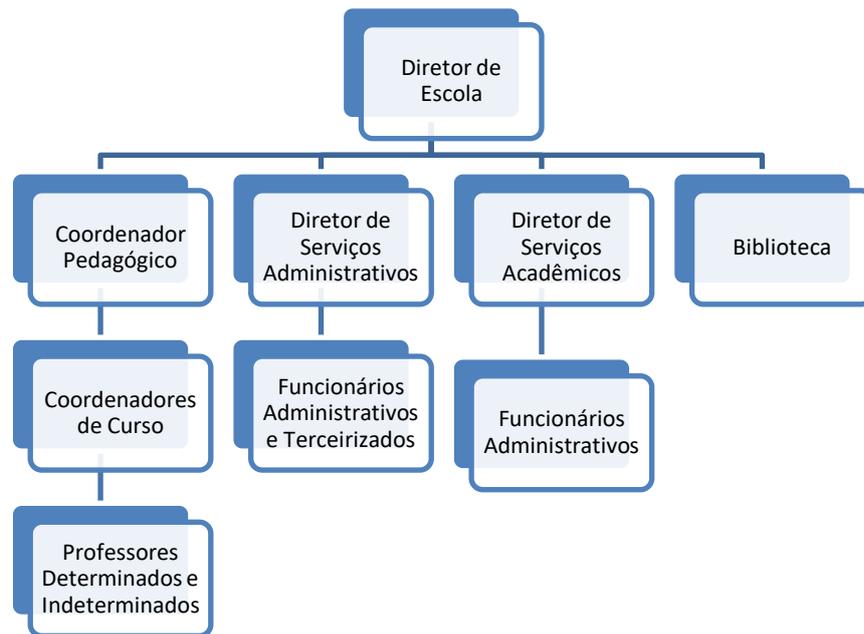
Nesta seção serão apresentadas e discutidas questões referentes às Escolas Técnicas Estaduais, as ETECs. Serão abordados temas sobre a estrutura organizacional de uma ETEC, relacionando todos os seus departamentos e as funções administrativas e pedagógicas. Todas as informações foram coletadas no endereço eletrônico oficial do Centro Paula Souza – CPS (CPS, 2019). Atualmente a instituição coordena duzentas e vinte e três (223) escolas técnicas juntamente com suas extensões (CPS, 2019). Elas estão distribuídas em trezentos e vinte e um (321) municípios e os cursos oferecidos possuem relação com a realidade social destes locais, ou seja, a definição dos cursos a serem ofertados leva em consideração às necessidades econômicas, industriais e sociais da região.

Devido a esta grande quantidade de escolas e a necessidade de utilização de formas comuns para todas as unidades escolares, o CPS também adota a mesma estrutura hierárquica nessas unidades e apesar de algumas particularidades de escola para escola, todas obedecem ao disposto no “Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Paula Souza” (SÃO PAULO, 2017). Neste item estão descritas todas as funções e atribuições das ETECs, o que irá ajudar a ilustrar a estrutura organizacional dessas escolas.

3.1. A estrutura organizacional de uma ETEC

Neste tópico serão descritos todos os departamentos padrões, que compõem uma ETEC. Assim como na superintendência, os departamentos das escolas possuem hierarquia em relação à comunicação e as ordens a serem seguidas. Também existe uma divisão muito clara das atividades de cada departamento, não sendo possível a execução de determinadas atividades de um departamento, por outro setor. A Figura 2 apresenta a estrutura organizacional básica de uma ETEC.

Figura 2 - Estrutura organizacional básica de uma ETEC



Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de São Paulo (2017).

Como dito anteriormente, também deve ser lembrando que estes departamentos conversam e dependem de decisões não apenas do diretor de escola, mas também de departamentos da superintendência. O elo principal entre administração central e escola é o Diretor de Escola. Esse é responsável por receber ordens e regras e implementar as mesmas em sua escola. Já a Diretoria de Serviços administrativos, responsável por questões administrativas como recursos humanos e compra de materiais, precisa conversar e atender as exigências impostas por todos os departamentos da administração central relacionados as suas atividades (UGAF, URH, UIE, AGPC).

A Diretoria de Serviços Acadêmicos também precisa conversar com a Unidade do Ensino Médio e Técnico. Os departamentos conversam entre si conforme as necessidades diárias e as particularidades de cada escola. Já dentro das ETECs, os departamentos também necessitam desta comunicação realizando, portanto, um trabalho em equipe. A partir do organograma é possível compreender a hierarquia entre os setores administrativos e acadêmicos de uma ETEC.

É preciso, neste momento, considerar a relação direta de uma ETEC com os departamentos da administração central do CPS. Cada departamento da ETEC é um braço dessa instituição. Além disso, é necessário compreender o que cada um dos departamentos realiza e quem são os responsáveis por essas atividades.

Em relação ao interesse desta pesquisa, é também necessário indicar como os chefes assumem o poder, de que forma e o que é necessário para assumir estes cargos. Nos quadros a seguir são descritos todos os departamentos, suas atividades, cargos, chefes suas funções e como podem assumir estes serviços. Para a elaboração destes quadros foram utilizados o “Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza” (SÃO PAULO, 2012) e a Lei Complementar nº 1.240 (SÃO PAULO, 2014), de 22 de abril de 2014 que institui o Plano de Carreiras do Centro Paula Souza.

3.1.1 A Direção da ETEC

A Direção de uma ETEC ocupa o topo da estrutura organizacional hierárquica da escola. O diretor da ETEC é subordinado ao Coordenador Técnico da Unidade do Ensino Médio e Técnico. Em sua ausência os diretores de serviços administrativo e acadêmico respondem pela escola. Esse departamento é responsável por gerenciar ações e implantar estratégias que precisam estar articuladas aos objetivos do CPS. O Quadro 12 apresenta informações centrais deste departamento.

Quadro 12 - Direção da Escola

Departamento	Direção da Escola
Atribuições	Coordenar, supervisionar e dirigir todas as atividades da Etec.
Responsável/Cargo	Diretor de Escola
Modo de acesso ao cargo de responsável	Aprovação em processo seletivo interno. Provas de conhecimento específico + eleição com a participação da comunidade escolar (funcionários administrativos, professores e alunos).
Requisitos para ocupar o cargo	Professor por tempo indeterminado do CPS
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	5anos de experiência em função docente ou técnico pedagógico
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior Curso de Licenciatura Plena ou equivalente.
Subdepartamentos alocados	Coordenação Pedagógica, Direção de Serviços Administrativos e Direção de Serviços Acadêmicos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de São Paulo (2014; 2017).

Esse departamento, assim como todos do CPS, está inserido em um sistema de gestão centralizada, que como já mencionado, é estruturado com um sistema de comunicação descendente. Ou seja, a direção da escola recebe ordens de superiores e é responsável por

divulgá-las e implementá-las em sua unidade escolar. É muito importante que a informação não seja distorcida ou alterada, evitando-se ruídos na comunicação e impedindo assim graves problemas administrativos.

As atribuições da Direção da Escola explicitam sua importância para a escola e some-se a isto o fato de que todos os demais departamentos – aqui denominados de subdepartamentos – estão sob sua responsabilidade. A decisão final sobre quem ocupará o cargo de Diretor da Escola ocorre a participação de professores, alunos e funcionários administrativos, todavia os requisitos necessários para concorrer e ocupar ao cargo de Diretor de Escola sugerem que todo docente contratado por tempo indeterminado do CPS, com qualquer formação acadêmica em nível superior e que possua ao menos um (1) dia de efetivo exercício pode concorrer e ocupar o cargo, isto é à “coordenar, supervisionar e dirigir todas as atividades da ETEC”.

3.1.2 Coordenação Pedagógica

A Coordenação Pedagógica é o departamento responsável por dar suporte didático-pedagógico aos professores da unidade. A supervisão dos coordenadores de curso também é realizada por esse departamento. O Quadro 13 apresenta informações centrais deste departamento.

Quadro 13 - Coordenação Pedagógica

Departamento	Coordenação Pedagógica
Atribuições	Responsável pelo suporte do processo de ensino e aprendizagem
Responsável/Cargo	Coordenação Pedagógico
Modo de acesso ao cargo de responsável	Processo Seletivo do CPS
Requisitos para ocupar o cargo	Ser Professor Indeterminado do CPS
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	Sem Tempo Mínimo
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior em qualquer área
Subdepartamentos alocados	Coordenador de Curso, Professores Determinados, Professor Indeterminado

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de São Paulo (2014; 2017).

A coordenação pedagógica é um elo entre a direção escolar e os professores. É um departamento que permite que as ações pedagógicas sejam fiscalizadas e cumpridas pelos membros docentes das escolas. É também responsável por articular ações pedagógicas com outros departamentos da escola, como por exemplo, as bibliotecas das escolas.

3.1.2.1 Coordenadores de Curso

A Coordenação de cursos é um subdepartamento responsável pelo gerenciamento de atividades de planejamento, supervisão, otimização dos recursos e controle das atividades dos docentes de determinado curso ou eixo tecnológico. Os professores que assumem o cargo de chefia neste departamento devem possuir ao menos uma aula atribuída no eixo tecnológico dos cursos. O Quadro 14 apresenta informações centrais deste departamento.

Quadro 14 - Coordenação de Cursos

Subdepartamento	Coordenação de cursos
Atribuições	Responsáveis pelo conjunto de ações destinadas ao planejamento do ensino à supervisão de sua execução, ao controle das atividades docentes em relação às diretrizes didático-pedagógicas e administrativas, bem como pela otimização dos recursos físicos e didáticos disponíveis para os cursos mantidos pelas Etecs.
Responsável/Cargo	coordenador de Curso
Modo de acesso ao cargo de responsável	Indicação feita pela Direção da Escola
Requisitos para ocupar o cargo	Ser professor indeterminado do CPS
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	3 anos
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior em qualquer área
Funcionários alocados	Professores Determinado e Professor Indeterminado dos cursos que coordenam

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de São Paulo (2014; 2017).

A coordenação de curso pode ser responsável por um ou mais cursos de um determinado eixo tecnológico. Ela é subordinada à coordenação pedagógica precisando orientar seus professores de acordo com as determinações do CPS e outras determinações internas das escolas. O modo de trabalho também pode ser diferenciado, levando a uma diversidade de ações pedagógicas entre cursos e unidades escolares.

3.1.2.2 Professores

O subdepartamento “professores” é responsável por ministrar aulas, preparar aulas, registrar aulas e faltas de discentes, além de planejar e executar projetos que visem o desenvolvimento dos alunos e da escola. Existe a categorização de professores separando-os em duas classes: os determinados e os indeterminados. Os determinados são aqueles que são contratados por contrato de serviços, podendo atuar nas unidades escolares por no máximo dois (2) anos. Para ocupar esse cargo o indivíduo precisa ser aprovado em processo seletivo interno, que se define com uma prova didática. O Quadro 15 apresenta informações centrais referentes ao professor contratado por tempo determinado.

Quadro 15 - Professores determinados

Subdepartamento	Professores determinados
Atribuições	Ministrar aulas, preparar plano de trabalho docente, registrar aulas, faltas e outros itens documental relacionados a sua aula, elaborar projetos que visam desenvolvimento da unidade escolar.
Responsável/Cargo	Professor
Modo de acesso ao cargo de responsável	Concurso Público externo, realizado pela Unidade Escolar
Requisitos para ocupar o cargo	Atender o Edital
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	Sem tempo mínimo
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior específico requisitado no edital do processo seletivo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de São Paulo (2014; 2017).

Os professores indeterminados por sua vez são aqueles aprovados em concurso público, também de natureza interna e composto por uma prova escrita e uma prova didática. Esses possuem contrato de serviço com prazo não determinado, sendo necessária apenas a manutenção, pelo CPS, dos cursos e disciplinas que ministram ou que possam vir a ministrar. Caso não haja aulas disponíveis, em que o professor possa ministrar e em nenhuma das ETECs, este é dispensado do serviço. Um sistema que pode levar a uma disputa entre as vagas disponíveis. No Quadro 16 é possível encontrar informações centrais sobre os professores contratados por tempo indeterminado.

Quadro 16 - Professores indeterminados

Subdepartamento	Professores indeterminados
Atribuições	Ministrar aulas, preparar plano de trabalho docente, registrar aulas, faltas e outros itens documental relacionados a sua aula, elaborar projetos que visam desenvolvimento da unidade escolar.
Responsável/Cargo	Professor
Modo de acesso ao cargo de responsável	Concurso Público externo, realizado pela Unidade Escolar
Requisitos para ocupar o cargo	Atender o Edital
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	Sem tempo Mínimo
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior na área específica requisitada no Concurso Público

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de São Paulo (2014; 2017).

Ao cotejarmos as informações referentes aos professores contratados por tempo determinado com os professores contratados por tempo indeterminado se observa que as atribuições e responsabilidades são praticamente as mesmas, todavia merece destaque a estabilidade e segurança verificada na condição de contratado por tempo indeterminado e neste sentido, um ponto a ser destacado é em relação ao sistema de pontuação docente. Anualmente, de acordo com prazo pré-definido, os professores precisam entregar documentações que atestem suas últimas conquistas acadêmicas, como publicações e participações em cursos e eventos científicos. Cada uma dessas atividades equivale a uma quantidade de pontos que em sua somatória indica a nota desse professor. Todos os professores são colocados em uma única lista e de acordo com sua nota, são classificados da maior para a menor nota. São elaboradas duas listas, uma com os professores determinados e uma com os professores indeterminados.

De posse desta lista, o Diretor de Serviços Administrativos deve realizar a atribuição de aulas. Primeiramente os professores indeterminados escolhem as suas aulas e somente depois os determinados terão a sua atribuição. O professor com maior nota em sua área de atuação será o primeiro a escolher aulas, preenchendo a sua carga horária de acordo com as regras do CPS e suas escolhas pessoais. Neste ponto deve ser lembrado que caso um professor, com pontuação inferior ou determinado, fique sem aulas a escolher ele poderá tentar escolher aulas em outra escola pedindo a ampliação, isso caso haja aulas disponíveis. Se este professor não conseguir nenhuma aula, em nenhuma ETEC ele é automaticamente dispensado do CPS. Este sistema permite uma competição acirrada entre os professores, visto que o professor recebe seu salário

de acordo com a carga horária que este possui. A quantidade de aulas que este ministra deve ser alta para que seus ganhos também sejam elevados.

3.1.3 Direção de Serviços Administrativos

A Direção de Serviços Administrativos é o departamento responsável por todas as ações administrativas entre funcionários, escola, administração central e instituições externas. Portanto, é um departamento com relação constante com a administração central do CPS. O Quadro 17 apresenta informações centrais deste departamento.

Quadro 17 - Diretoria de Serviços Administrativos

Subdepartamento	Diretoria de Serviço Administrativos
Atribuições	Administrativo de pessoal, recursos físicos, financeiros e materiais, compras, almoxarifado, limpeza, patrimônio, segurança, zeladoria, manutenção das instalações, equipamentos e outros.
Responsável/Cargo	Diretoria de Serviço Administrativos
Modo de acesso ao cargo de responsável	Indicação do Diretor da Unidade escolar a aprovação da superintendência do CPS
Requisitos para ocupar o cargo	Ser funcionário Administrativo do CPS
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	3 anos de experiência na área
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior em qualquer área

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de São Paulo (2014; 2017).

É responsável por todas as ações entre o empregador CPS e os seus empregados funcionários administrativos, professores e terceirizados. Trabalha com a contratação, pagamento, permanência ou dispensa destes. Os terceirizados contratados são destinados para as atividades de segurança patrimonial e a de limpeza. É também o departamento responsável por selecionar, contratar e realizar o pagamento de serviços especializados e que o CPS não possui pessoal para essa atividade como, por exemplo, serviços de encanadores, pintores, pedreiros, manutenção de equipamentos eletrônicos, entre outros. Outra função deste departamento se refere às atividades relacionadas à atribuição de aulas. Todas as etapas desse processo são de responsabilidade deste departamento, que segue as determinações elaboradas pelo CPS.

3.1.4 Diretoria de Serviços Acadêmicos

A Direção de Serviços Acadêmicos é o departamento responsável pela escrituração de toda a documentação escolar. Esse departamento conta com a assessoria direta da secretaria acadêmica, que é a porta de entrada da escola. Sob sua supervisão atuam servidores administrativos de carreira e servidores administrativos inseridos como “cargos de confiança”. Esses auxiliam todos os outros funcionários e departamentos da escola, além de organizar, controlar e fornecer informações e documentos pertinentes à escola. O Quadro 18 apresenta informações centrais deste departamento.

Quadro 18 - Diretoria de Serviços Acadêmicos

Subdepartamento	Diretoria de Serviços Acadêmicos
Atribuições	Escrituração, Documentação Escolar, Expedição e registro de documentos escolares, fornecimento de informações e dados para planejamento, preenchimento e envio de cadastros oficiais, controle de processo e avaliação dos resultados de ensino e aprendizagem.
Responsável/Cargo	Diretor de Serviços Acadêmicos
Modo de acesso ao cargo de responsável	Indicação do Diretor da Unidade Escolar e aprovação do Diretor Superintendente do CPS
Requisitos para ocupar o cargo	Ser funcionário administrativo do CPS
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	3 anos de experiência na área administrativa
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior em qualquer área

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de São Paulo (2014; 2017).

O subdepartamento da secretaria acadêmica está subordinado à diretoria acadêmica e a direção de escola. A função da secretaria é a de prestar assessoria a todas as atividades acadêmicas, pedagógicas ou administrativas da unidade escolar. Os funcionários que trabalham nessa repartição são os Agentes Técnicos Administrativos, que são subordinados ao cargo de confiança de Assistente Administrativo. No primeiro caso esses funcionários foram contratados por concurso público e precisam ter ensino médio para assumir o cargo. O Quadro 19 apresenta informações centrais deste departamento, em específico ao cargo de agente técnico administrativo.

Quadro 19 - Funcionário administrativo de carreira Secretária

Subdepartamento	Secretária
Atribuições	Prestar assessoria a todas as demais atividades acadêmicas, pedagógicas ou administrativas.
Responsável/Cargo	Agente Técnico e Administrativo
Modo de acesso ao cargo de responsável	Concurso Público, realizado pela Unidade Escolar
Requisitos para ocupar o cargo	Atender o Edital
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	Sem tempo Mínimo
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Médio Completo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de São Paulo (2014; 2017).

Já para o cargo de Assistente Administrativo, o colaborador precisa ser indicado pelo Diretor de Escola. Esse pode indicar tanto funcionários do CPS, quanto indivíduos externos à instituição. Para ocupar esse cargo é necessário ter um (1) ano de experiência na área e ter o ensino médio completo. O Quadro 20 apresenta informações centrais deste departamento, em específico ao cargo de assistente administrativo.

Quadro 20 - Funcionário administrativo terceirizado – cargo de confiança

Subdepartamento	Funcionário administrativo - Cargo de Confiança
Atribuições	Prestar assessoria a todas as atividades acadêmicas, pedagógicas ou administrativas
Responsável/Cargo	Assistente Administrativo
Modo de acesso ao cargo de responsável	Indicação feita pela Diretoria da Unidade Escolar (Diretor)
Requisitos para ocupar o cargo	Carta Convite
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	1 ano de Experiência na área
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Médio Completo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de São Paulo (2014; 2017).

Outro cargo de confiança nas ETECs é o de Assistente Técnico Administrativo. O ocupante deste cargo trabalha diretamente com a direção da escola, assessorando todas as

atividades acadêmicas, pedagógicas ou administrativas exercidas e de responsabilidade do diretor. O funcionário ocupa este cargo mediante indicação do diretor de escola, ele precisa ser funcionário administrativo do CPS, ter ao menos dois (2) anos de experiência na área e ter curso de ensino superior em qualquer área. Essas informações estão expostas no Quadro 21.

Quadro 21 - Funcionário administrativo cargo de confiança

Subdepartamento	Direção Escolar
Atribuições	Prestar assessoria atodas as atividades acadêmicas, pedagógicas ou administrativas do Diretor de escola
Responsável/Cargo	Assistente Técnico Administrativo
Modo de acesso ao cargo de responsável	Indicação feita pela Direção da Unidade Escolar (Diretor)
Requisitos para ocupar o cargo	Ser funcionario administrativo do CPS
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	2 ano de Experiência na àrea
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior em qualque área

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de São Paulo (2014; 2017).

O assistente técnico administrativo também pode trabalhar com projetos que visam o relacionamento com empresas locais, visando convênios e parcerias de estágios. Também trabalha de certa forma com a divulgação da ETEC, buscando a visibilidade da escola. Em outras palavras este funcionário ocupa papel de destaque tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo da escola.

3.1.5 Biblioteca

As ETECS e FATECs contam com bibliotecas em todas as suas unidades escolares. Elas possuem acervos específicos em relação aos cursos oferecidos em cada unidade e contam com o profissional da área de biblioteconomia. O ocupante deste cargo precisa ter o curso superior em biblioteconomia e ter passado em prova de concurso público. No Quadro 22 é possível analisar informações básicas sobre esse departamento.

Quadro 22 - Funcionário administrativo de carreira Biblioteca

Subdepartamento	Biblioteca
Atribuições	Planejar, organizar, orientar e executar tra.balhos técnicos realtivos às atividades biblioteconômicas
Responsável/Cargo	Analista de Suporte e Gestão - Bibliotecário
Modo de acesso ao cargo de responsável	Concurso Público Externo, realizado pelo CPS
Requisitos para ocupar o cargo	Atender o Edital e estar registrado no Conselho Reginal de Biblioteconomia
Tempo de serviço necessário para ocupar o cargo	Sem tempo mínimo
Formação acadêmica necessária para ocupar o cargo	Ensino Superior em Biblioteconomia

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de São Paulo (2014; 2017).

Sua subordinação está relacionada ao Centro de Gestão Documental – GGD e a Direção da Escola. As atividades específicas estão relacionadas ao primeiro e as regras próprias da escola à segunda. Atividades pedagógicas e acadêmicas são trabalhadas junto à Coordenação Pedagógica. Enquanto questões administrativas e financeiras relacionadas à Diretoria de Serviços Administrativos.

3.2 Algumas análises da estrutura organizacional de uma ETEC

Mediante as informações aqui expostas, é possível compreender a estrutura organizacional de uma ETEC. A maior parte dos cargos é ocupada por indivíduos de carreira, porém sem a necessidade prévia de experiência na área. Basicamente as ETECs são responsáveis, mediante orientação e fiscalização da administração central, pelo oferecimento do ensino, pelos processos seletivos e contratação de professores, requerimentos para pedidos de compras de materiais necessários, organização e elaboração da maior parte dos documentos de seus funcionários, responsável pela elaboração dos históricos e certificados de cursos, entre outras funções.

Além disso, o sistema de pontuação docente sugere a existência de alguns conflitos nas relações pessoais dos funcionários, visto que cria uma competição acirrada entre os professores e, de certa forma, promove a capacitação constante dos professores, mas por outro lado, devido ao ganho crescente do professor de acordo com as aulas a ele atribuídas, cria um sistema de eliminação de professores. O que justifica, a princípio, a grande quantidade de processos seletivos que ocorrem na instituição. No Quadro 23 é possível identificar e analisar todos os

departamentos, as exigências e modos de acesso aos cargos ali lotados. Esses departamentos e funcionários são os responsáveis legais pelos serviços oferecidos nas ETECs.

Quadro 23 - Departamentos de uma ETEC

Departamento	Cargo-Função	Modo de Acesso	Tempo de Serviço mínimo	Requisitos	Formação Acadêmica
Direção	Diretor da Escola	1ª etapa: Qualificação através de Curriculum Vitae; Prova escrita; Entrevista; 2ª etapa: Composição de lista tríplice através de eleição com a participação da comunidade escolar (funcionários administrativos, professores e alunos); 3ª etapa: Designação pela Diretora Superintendente.	5 anos de Experiência em função docente ou técnico pedagógica.	Professor por tempo indeterminado do CPS	Curso de Licenciatura Plena ou equivalente.
Diretoria de Serviço	Diretor de Serviço Acadêmico	Indicação do Diretor da escola e aprovação do Diretor Superintendente do CPS	3 anos de Experiência na área administrativa	Ser funcionário Administrativo do CPS	Curso superior em qualquer área
	Diretor de Serviço Administrativo	Indicação do Diretor da escola e aprovação do Diretor Superintendente do CPS	3 anos de Experiência na área administrativa	Ser funcionário Administrativo do CPS	Curso superior em qualquer área
Assessor Técnico Administrativo	Assessor Técnico Administrativo	Indicação do Diretor da Escola	Não há	Carta convite	Curso superior
Assessor Administrativo	Assessor Administrativo	Indicação do Diretor da Escola	Não há	Carta convite	Curso técnico ou superior na área administrativa
Agente Técnico e Administrativo	Agente Técnico e Administrativo	Cocurso Público Externo, realizado pela Unidade Escolar.	Não há	Atender o Edital	Ensino Médio
Auxiliar de Apoio	Auxiliar de Apoio	Cocurso Público Externo, realizado pela Unidade Escolar.	Não há	Atender o Edital	Ensino Fundamental
Coordenação	Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	Processo Seletivo Interno do CPS	3 anos	Professor por tempo indeterminado do CPS; Ser portador de Licenciatura; Estar qualificado em processo específico	Curso Superior em qualquer área
	Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e apoio Educacional	Processo Seletivo Interno do CPS	3 anos	Professor por tempo indeterminado do CPS; Ser portador de Licenciatura; Estar qualificado em processo específico	Curso Superior em qualquer área
	Coordenador de Curso	Processo escolha pelos pares e designação pelo Diretor de Escola	3 anos	Professor por tempo indeterminado do CPS	Curso Superior em qualquer área
Docente	Professor por tempo Determinado	Processo Seletivo Externo, realizado pela Unidade Escolar	Não há	Atender o Edital	Curso Superior específico em atendimento ao Componente Curricular que se inscreveu.
	Professor por tempo Indeterminado	Cocurso Público Externo, realizado pela Unidade Escolar.	Não há	Atender o Edital	Curso Superior específico em atendimento ao Componente Curricular do Concurso Público
	Auxiliar Docente	Cocurso Público Externo, realizado pela Unidade Escolar.	Não há	Atender o Edital	Curso Técnico específico em atendimento Área de Atuação oferecida no Concurso Público
Biblioteca	Analista de Suporte e Gestão	Cocurso Público Externo, realizado pela Unidade Escolar.	Não há	Atender o Edital e estar registrado no Conselho Regional de Biblioteconomia - CRB.	Curso Superior em Biblioteconomia

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

3.2.1 Quanto ao modo de acesso

No que se refere ao modo de acesso aos principais cargos da estrutura organizacional de uma ETEC é possível inferir que alterna entre processo seletivo interno, indicação do Diretor de Escola e aprovação em concurso público, o que em outras palavras corresponde à afirmar que o Diretor de Escola detém considerável poder na ocupação e desocupação dos principais cargos no interior de uma ETEC, ou seja, a equipe responsável pela gestão da escola é composta pelo Diretor de Escola que em seu processo seletivo também consta um componente indicação; por integrantes cuja indicação do Diretor de Escola é marca decisiva e por poucos integrantes oriundos de concurso público.

De certo modo é possível afirmar que a lógica de ocupação e desocupação dos principais cargos de uma ETEC reproduz – guardada as devidas proporções – a lógica observada para a ocupação e desocupação dos principais cargos nas instancias administrativas superiores do CPS.

3.2.2 Quanto ao tempo mínimo no CPS para ocupar ao cargo

No que se refere ao tempo mínimo necessário para ocupar os principais cargos da estrutura organizacional de uma ETEC os mesmos variam de zero (0) a cinco (5) anos. A considerar que para significativa parcela dos cargos o tempo mínimo necessário para ocupar o referido cargo é de zero (0) anos – exceção aos concursados - é possível inferir que esta é mais uma possibilidade para que o Diretor de Escola exerça influência decisiva no processo de escolha, uma vez que tal exigência possibilita a ampla participação dos profissionais desta e de outras ETECs, todavia, uma variável importante na decisão para a ocupação e desocupação dos principais cargos ainda está nas mãos do Diretor de Escola.

3.2.3 Quanto aos requisitos e a formação acadêmica

No que se refere aos requisitos e a formação acadêmica necessária para ocupar os principais cargos da estrutura organizacional de uma ETEC merece destaque o fato de que os departamentos “Direção” e “Coordenação Pedagógica” solicitam a docência como requisito básico, ao passo que os demais departamentos a docência como formação não é requisito básico.

Em relação às unidades escolares, podemos concluir por ora, que estas seguem regras e ordens vindas da administração central. Aparenta ter uma autonomia limitada, visto que cada

unidade possui diretores para atividades muito específicas e distintas. Por exemplo, ao mesmo tempo em que a diretoria administrativa pode realizar determinadas compras e processos de contratação, ela só pode comprar determinados itens de determinadas formas, e a mesma ideia para as contratações. A direção administrativa acaba se tornando apenas um auxílio para a execução das tarefas a nível local. A mesma coisa acontece nos demais setores que seguem e cumprem ordens da administração central. A autonomia limitada impede ou atrasa, por vezes, a execução de atividades simples como as expostas anteriormente, podendo causar transtornos em nível de gerência, execução (produção), sociais e ao processo de ensino e de aprendizagem.

Para todos os itens aqui investigados (modo de acesso, tempo mínimo no CPS para ocupar o cargo e requisitos e formação acadêmica) se faz necessário considerar também que segundo os princípios de administração e de organização destacados por Sterchele (2016) que se encerram na necessidade cada vez maior de indivíduos constantemente capacitados para a realização de cada atividade de uma organização, entretanto para a ocupação de diversos cargos se observa as expressões “superior em qualquer área” ou “ensino médio” somadas a expressão “indicação do Diretor” como formas de acesso.

Faz-se necessário também cotejar as expressões citadas com as características de uma profissão citadas por Tardif (2013) e, em especial a característica de ser passível de responsabilização profissional por suas decisões ou, em outras palavras e a título de ilustração, é possível que o Diretor de Escola seja responsabilizado por um erro cometido por um funcionário administrativo terceirizado que atua na secretaria da Diretoria de serviços acadêmicos, funcionário este que possui o ensino médio e foi indicado para o cargo pelo Diretor da Escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central da pesquisa foi o de organizar e analisar as informações referentes a estrutura organizacional das ETECs, em especial as que tratam dos departamentos, modos de acesso, o tempo e formação acadêmica mínimos necessários para ocupar os principais cargos dos departamentos de uma ETEC. Cumprir este objetivo correspondeu a atender uma inquietação pessoal e profissional, mas possibilitou também a organização e disponibilização de informações que contribuam para a compreensão, por parte de todos os colaboradores de uma ETEC, dos requisitos mínimos para pleitear a ocupação destes cargos. Neste sentido apresento aqui um pouco do itinerário desta pesquisa bem como alguns de seus resultados enfatizando que – como descrito ao longo da pesquisa – estes resultados não tem a pretensão de “determinar mudanças na estrutura organizacional de uma ETEC” e nem “estabelecer o que está certo ou errado na estrutura organizacional de uma ETEC”. Estes resultados visam contribuir para outras possibilidades de interpretação do cenário pesquisado.

Quanto ao itinerário da pesquisa uma atividade importante foi o mapeamento bibliográfico inicial realizado que evidenciou baixa produção acadêmica sobre a estrutura organizacional de uma ETEC, ou seja, aquilo que eu considerava “apenas” uma inquietação pessoal passou a ser considerado um problema de pesquisa.

Outro ponto importante foi o contato com as produções de Sterchele (2016) e de Tardif (2013) que discorrem respectivamente sobre os conceitos de administração-organização e profissão destacam a importância da observação de critérios e aspectos presentes nestes conceitos para a atuação em determinado campo e neste caso os critérios e aspectos destacados se referem ao modo de acesso, ao tempo mínimo de serviço e aos requisitos e formação acadêmica mínimos para a ocupação dos principais cargos nos diversos departamentos de uma ETEC.

Investigar cientificamente estes critérios e aspectos dentro da estrutura organizacional de uma ETEC permitiu mapear dados sobre as posições neste quadro de gestão educacional, e identificar possibilidades e limitações dentro deste tabuleiro, que envolvem tantas peças em sua estrutura, como a dos gestores ou administradores com seus papéis na tentativa de compreender as dimensões pedagógica, administrativa e política que norteiam o cotidiano de uma ETEC.

Para tanto foi necessário identificar e compreender que dentro de uma ETEC, existe um campo social e que seus integrantes se comportam de acordo com regras e costumes que regulam este sistema. Algumas regras e orientações, oriundas da administração central, ocorrem à existência de certos comportamentos e hábitos surgidos entre os integrantes desta estrutura,

que conceitualmente está associada à participação das pessoas nas decisões educacionais e ao compromisso coletivo na busca que se apoia na figura Gestora (Diretor), que de forma política ou dinâmica conduz a Instituição a absorver uma grande responsabilidade tais como a democratização e a tomada de decisões neste jogo de poderes dentro da divisão de trabalho no sistema estrutural da organização.

A gestão escolar nas ETECs, no que se refere à divisão e cumprimento de atividades, está relacionada à adoção de uma estrutura organizacional burocrática e o modelo de gestão adotado atualmente determina as tomadas de decisões dentro de cada departamento, seja ele, administrativo, pedagógico ou até mesmo na divisão de trabalho como um todo. Ele implica na análise e controle do que se passa dentro das ETECs, para que as inovações gerenciais possam proporcionar o bom desempenho da função de cada indivíduo.

O modelo organizacional utilizado pelo Centro Paula Souza assemelha-se a iniciativas brasileiras de estrutura organizacional que, em tese, prevê a participação de todos os colaboradores (diretores, professores e alunos) caracterizando a existência de um sistema democrático e transparente, mas que em algum momento se perde nas informações ou funções atribuídas a cada departamento e a divisão de trabalho deixa de ser eficiente, mesmo que o método adotado seja eficaz aos olhos da administração central e ou local.

A estrutura organizacional de uma ETEC é composta por departamentos padrões, e possuem hierarquia em relação à comunicação e as ordens a serem seguidas. Também existe uma divisão muito clara das atividades de cada departamento, não sendo possível a execução de determinadas atividades de um departamento, por outro setor, e dependem de decisões não apenas do diretor de escola, mas também de departamentos da superintendência. O elo principal entre administração central e escola é o Diretor de Escola. Esse é responsável por receber ordens e regras e implementar as mesmas em sua escola. Já a Diretoria de Serviços administrativos, responsável por questões administrativas como recursos humanos e compra de materiais, precisam conversar e atender as exigências impostas por todos os departamentos da administração central relacionados às suas atividades (UGAF, URH, UIE, AGPC).

A Diretoria de Serviços Acadêmicos também precisa conversar com a Unidade do Ensino Médio e Técnico. Os departamentos conversam entre si conforme as necessidades diárias e as particularidades de cada escola. Já dentro das ETECs, os departamentos também necessitam desta comunicação realizando, portanto, um trabalho em equipe. É preciso, neste momento, lembrar da relação direta com os departamentos da administração central. Cada departamento da ETEC é um braço dessa instituição. Além disso, é necessário compreender o que cada um dos departamentos realiza e quem são os responsáveis por essas atividades. Em

relação ao interesse desta pesquisa, é também necessário indicar como os chefes assumem o poder, de que forma e o que é necessário para assumir estes cargos.

A Direção de uma ETEC ocupa o topo da estrutura organizacional hierárquica da escola. O diretor da ETEC é subordinado ao Coordenador Técnico da Unidade do Ensino Médio e Técnico. Em sua ausência, os diretores de serviços administrativo e acadêmico respondem pela escola. Esse departamento é responsável por gerenciar ações e implantar estratégias que precisam estar articuladas aos objetivos do CPS. Esse departamento, assim como todos do CPS, está inserido em um sistema de gestão centralizada e estruturado com um sistema de comunicação descendente. Ou seja, a direção da escola recebe ordens de superiores e é responsável por divulgá-las e implementá-las em sua unidade escolar. É muito importante que a informação não seja distorcida ou alterada, evitando-se ruídos na comunicação e impedindo assim graves problemas administrativos.

As atribuições da Direção da Escola explicitam sua importância para a escola e some-se a isto o fato de que todos os demais departamentos – aqui denominados de subdepartamentos – estão sob sua responsabilidade. A decisão final sobre quem ocupará o cargo de Diretor da Escola ocorre com a participação de professores, alunos e funcionários administrativos, todavia os requisitos necessários para concorrer e ocupar o cargo de Diretor de Escola sugerem que todo docente contratado por tempo indeterminado do CPS, com qualquer formação acadêmica em nível superior e que possua ao menos um (1) dia de efetivo exercício pode concorrer e ocupar o cargo, isto é a “coordenar, supervisionar e dirigir todas as atividades da ETEC”.

A Coordenação Pedagógica é o departamento responsável por dar suporte didático-pedagógico aos professores da unidade. A supervisão dos coordenadores de curso também é realizada por esse departamento. A coordenação pedagógica é um elo entre a direção escolar e os professores. É um departamento que permite que as ações pedagógicas sejam fiscalizadas e cumpridas pelos membros docentes das escolas. É também responsável por articular ações pedagógicas com outros departamentos da escola como as bibliotecas das escolas.

A Coordenação de cursos é um subdepartamento responsável pelo gerenciamento de atividades de planejamento, supervisão, otimização dos recursos e controle das atividades dos docentes de determinado curso ou eixo tecnológico. Os professores que assumem o cargo de chefia neste departamento devem possuir ao menos uma aula atribuída no eixo tecnológico dos cursos. A coordenação de curso pode ser responsável por um ou mais cursos de um determinado eixo tecnológico. Ela é subordinada à coordenação pedagógica precisando orientar seus professores de acordo com regras do CPS e outras regras internas das escolas. O modo de

trabalho também pode ser diferenciado, levando a uma diversidade de ações pedagógicas entre cursos e unidades escolares.

O subdepartamento “professores” é responsável por ministrar aulas, preparar aulas, registrar aulas e faltas de discentes, além de planejar e executar projetos que visem o desenvolvimento dos alunos e escola. Existe a categorização de professores separando-os em duas classes: os determinados e os indeterminados. Os determinados são aqueles que são contratados por contrato de serviços, podendo atuar nas unidades escolares por no máximo 2 anos. Para ocupar esse cargo o indivíduo precisa ser aprovado em processo seletivo interno, que se define com uma prova didática. Já os professores indeterminados, são aqueles aprovados em concurso público, também de natureza interna e que é composto por uma prova escrita e prova uma didática. Esses possuem contrato de serviço com prazo não determinado, sendo necessária apenas a manutenção, pelo CPS, dos cursos e disciplinas que possa vir a ministrar. Caso não haja aulas disponíveis, em que o professor possa ministrar e em nenhuma das ETECs, este é dispensado do serviço. Um sistema que pode levar a uma disputa entre as vagas disponíveis.

Outro ponto a ser destacado é em relação ao sistema de pontuação docente. Anualmente, de acordo com prazo pré-definido, os professores devem entregar documentações que atestem suas últimas conquistas acadêmicas, como publicações e participações em cursos e eventos científicos. Cada uma dessas atividades equivale a uma quantidade de pontos que em sua somatória indica a nota desse professor. Todos os professores são classificados em uma única lista e de acordo com sua nota, são classificados da maior para a menor nota. São elaboradas duas listas, uma com os professores determinados e uma com os professores indeterminados.

De posse desta lista, o Diretor de Serviços Administrativos deve realizar a atribuição de aulas. Primeiramente os professores indeterminados escolhem as suas aulas e somente depois os professores determinados terão a sua atribuição. O professor com maior nota em sua área de atuação será o primeiro a escolher aulas, preenchendo a sua carga horária de acordo com as regras do CPS e suas escolhas pessoais. Neste ponto deve ser lembrado que caso um professor, com pontuação inferior ou determinado, fique sem aulas a escolher ele poderá tentar escolher aulas em outra escola pedindo a ampliação, isso caso haja aulas disponíveis. Se este professor não conseguir nenhuma aula, em nenhuma ETEC ele é automaticamente dispensado do CPS. Este sistema permite uma competição acirrada entre os professores, visto que o professor recebe seu salário de acordo com a carga horária que este possui. A quantidade de aulas que são ministra deve ser elevada para que seus ganhos financeiros também sejam elevados.

A Direção de Serviços Administrativos é o departamento responsável por todas as ações administrativas entre funcionários, escola, administração central e instituições externas.

Portanto, é um departamento com relação constante com a administração central do CPS. É responsável por todas as ações entre o empregador CPS e os seus empregados funcionários administrativos, professores e terceirizados. Trabalha com a contratação, pagamento e permanência destes. Os terceirizados contratados são para as atividades de segurança patrimonial e a de limpeza. É também o departamento responsável por selecionar, contratar e realizar o pagamento de serviços especializados e que o CPS não possui pessoal para essa atividade. Como por exemplo, serviços de encanadores, pintores, pedreiros, manutenção de equipamentos eletrônicos, entre outros. Outra função deste departamento são as atividades relacionadas à atribuição de aula. Todas as etapas desse processo são de responsabilidade deste departamento, que segue as regras estabelecidas pelo CPS.

A Direção de Serviços Acadêmicos é o departamento responsável pela escrituração e documentação escolar. Esse departamento conta com a assessoria direta da secretaria acadêmica, que é a porta de entrada da escola. Sob sua supervisão atuam servidores administrativos de carreira e servidores administrativos inseridos como cargos de confiança. Esses auxiliam todos os outros funcionários e departamentos da escola, além de organizar, controlar e fornecer informações e documentos pertinentes à escola.

O subdepartamento da secretaria acadêmica está subordinado à diretoria acadêmica e a direção de escola. A função da secretaria é a de prestar assessoria a todas as atividades acadêmicas, pedagógicas ou administrativas da unidade escolar. Os funcionários que trabalham nessa repartição são os Agentes Técnicos Administrativos, que são subordinados ao cargo de confiança de Assistente Administrativo. No primeiro caso esses funcionários foram contratados por concurso público e precisam ter ensino médio para assumir o cargo. Já para o cargo de Assistente Administrativo, o indivíduo precisa ser indicado pelo Diretor de Escola. Esse pode indicar tanto funcionário do CPS, quanto indivíduos externos à instituição.

Outro cargo de confiança nas ETECs é o de Assistente Técnico Administrativo. O ocupante deste cargo trabalha diretamente com a direção da escola, assessorando todas as atividades acadêmicas, pedagógicas ou administrativas exercidas e de responsabilidade do diretor. O funcionário ocupa este cargo mediante indicação do diretor de escola, ele precisa ser funcionário administrativo do CPS, ter 2 anos de experiência na área e ter curso de ensino superior em qualquer área. O assistente técnico administrativo também pode trabalhar com projetos que visam o relacionamento com empresas locais, visando convênios e parcerias de estágios. Também trabalha de certa forma com a divulgação da ETEC, buscando a visibilidade da escola.

As ETECS e FATECs contam com bibliotecas em todas as suas unidades escolares. Elas possuem acervos específicos em relação aos cursos oferecidos em cada unidade e contam com o profissional da área de biblioteconomia. O ocupante deste cargo precisa ter o curso superior em biblioteconomia e ter passado em prova de concurso público. Sua subordinação está relacionada ao Centro de Gestão Documental – GGD e a Direção da Escola. As atividades específicas estão relacionadas ao primeiro e as regras próprias da escola à segunda. Atividades pedagógicas e acadêmicas são trabalhadas junto à Coordenação Pedagógica. Enquanto questões administrativas e financeiras relacionadas à Diretoria de Serviços Administrativos.

Mediante as informações aqui expostas, é possível compreender a estrutura organizacional de uma ETEC. A maior parte dos cargos é ocupada por indivíduos de carreira, porém sem a necessidade prévia de experiência na área. Basicamente as ETECs são responsáveis, mediante orientação e fiscalização da administração central, pelo oferecimento do ensino, pelos processos seletivos e contratação de professores, requerimentos para pedidos de compras de materiais necessários, organização e elaboração da maior parte dos documentos de seus funcionários, responsável pela elaboração dos históricos e certificados de cursos, entre outras funções. Além disso, o sistema de pontuação docente parece causar alguns problemas nas relações pessoais dos funcionários, visto que cria uma competição acirrada entre os professores e, de certa forma, promove a capacitação constante dos professores, mas por outro lado, devido ao ganho crescente do professor de acordo com as aulas a ele atribuídas, cria um sistema de eliminação de professores.

No que se refere ao modo de acesso aos principais cargos da estrutura organizacional de uma ETEC é possível inferir que alterna entre processo seletivo interno, indicação do Diretor de Escola e aprovação em concurso público, o que em outras palavras corresponde a afirmar que o Diretor de Escola detém considerável poder na ocupação e desocupação dos principais cargos no interior de uma ETEC, ou seja, a equipe responsável pela gestão da escola é composta pelo Diretor de Escola que em seu processo seletivo também consta um componente indicação; por integrantes cuja indicação do Diretor de Escola é marca decisiva e por poucos integrantes oriundos de concurso público. De certo modo é possível afirmar que a lógica de ocupação e desocupação dos principais cargos de uma ETEC reproduz – guardada as devidas proporções – a lógica observada nas instâncias do CPS.

No que se refere ao tempo mínimo necessário para ocupar os principais cargos da estrutura organizacional de uma ETEC os mesmos variam de zero (0) a cinco (5) anos. A considerar que para significativa parcela dos cargos o tempo mínimo necessário para ocupar o referido cargo é de zero (0) – exceção aos concursados - é possível inferir que esta é mais uma

possibilidade para que o Diretor de Escola exerça influencia no processo de escolha, uma vez que tal exigência possibilita a ampla participação dos profissionais desta e de outras ETECs.

No que se refere aos requisitos e a formação acadêmica necessária para ocupar os principais cargos da estrutura organizacional de uma ETEC merece destaque o fato de que os departamentos “Direção” e “Coordenação Pedagógica” solicitam a docência como requisito básico, ao passo que os demais departamentos a docência como formação não é requisito básico.

Em relação às unidades escolares é possível inferir que estas seguem regras e determinações oriundas da administração central. Aparenta ter uma falsa autonomia, visto que cada unidade possui diretores para atividades muito específicas e distintas. Por exemplo, ao mesmo tempo em que a diretoria administrativa pode realizar determinadas compras e processos de contratação, ela só pode comprar determinados itens de determinadas formas, e a mesma ideia para as contratações. A direção administrativa acaba se tornando apenas um auxílio para a execução das tarefas a nível local. A mesma situação ocorre nos demais setores que seguem e cumprem ordens da administração central. A falsa autonomia impede ou atrasa, por vezes, a execução de atividades, podendo causar transtornos em nível de gerência, execução (produção), sociais e ao próprio ensino.

Como resultado deste procedimento constatou-se que os profissionais desta instituição de ensino compreendem muito pouco da estrutura e suas funções, ou seja, a maioria dos funcionários sente dificuldade para interpretar todos os documentos, devido à quantidade de informação complexas apresentada, e por serem limitados no uso da tecnologia, tem muita dificuldade em localizar os documentos.

Dessa forma destaco que a organização e a sistematização das informações aqui expostas podem contribuir para uma melhor compreensão por parte dos profissionais que atuam em uma ETEC no que se refere à ocupação e desocupação dos principais cargos de seu ambiente de trabalho e uma das possibilidades para minimizar este cenário é aqui exposto como Apêndice 1, isto é, numa proposta de formação continuada em serviço, além de capacitações internas e manuais individuais para cada função.

Por fim se faz importante destacar que os modos de acesso, tempo mínimo e formação acadêmica mínima para ocupar os principais cargos dentro da estrutura organizacional de uma ETEC atendem conceitos básicos de administração e de profissão, todavia o elemento “indicação” é citado em muitas oportunidades o que – ainda que hipoteticamente – sugira um excesso de concentração de poder nas mãos daquele que ocupa o cargo mais elevado dentro de uma ETEC.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, V. S. **Formas de Negociação, Cooperação e Conflito no Setor Público: A Análise Estratégica do Setor de Suprimentos da Secretaria de Planejamento, Gestão, Transportes e Suprimentos de Barueri de acordo com o Modelo de Michel Crozier.** ENAPG, 2012, Salvador/Bahia, 18 a 20 de novembro de 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG121.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019.

ALVES, M. G. **Gestão escolar: deságios e possibilidades da gestão participativa na escola pública.** 2017. 99 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/20452>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ASSIS, L. N. P. Q.; SIBUYA, T. T. de J. Mudanças incrementais e seus impactos sobre a qualidade: o estudo de caso da empresa K de assistência técnica de produtos médico-hospitalares. **Revista Qualidade Emergente**, v. 8, n. 1, 2017, p. 15-31. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/qualidade/article/download/56242/33848>>. Acesso em: 17 jul. 2019.

BEATRIZ, M. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança Organizacional: a questão dos valores e dos interesses. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. [ANAIIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.

BONOME, J. B. V. **Teoria Geral da Administração.** Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

BOTLER, A. M. H. Gestão escolar para uma escola mais justa. **Educar em Revista**, v. 34, n. 68, 2018, p. 89-105. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-40602018000200089&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 25 jul. 2018.

BRANDÃO, Z. Operando com conceitos: com e para além de Bordieu. **Educação e Pesquisa**, v. 36, n. 1, 2010, p. 227-241. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n1/a03v36n1.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, 2013, p. 227-248. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000100010&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 10 ago. 2019.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Rio de Janeiro: Roma Victor, 2002. 320 p.

CARREIRO, F. B. **Gestão escolar:** ações que desencadeiam a melhoria do IDEB no estado do Maranhão. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2016. Disponível em: <<http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/handle/tede/867>>. Acesso em: 17 ago. 2019.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. O poder nas organizações. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações.** 10. ed. atual. São Paulo: Atlas, 2020. 392 p. ISBN 978-8597023688.

COSTA, Sonia Gláucia. **Subjetividade e complexidade na gestão escolar:** um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores. 2011. 145 f. Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8697/1/2011_SoniaGláuciaCosta.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2019.

CPS – Centro Paula Souza. **Quem Somos?** 2019. Página Institucional. Disponível em: <<https://www.cps.sp.gov.br/missao-visao-objetivos-e-diretrizes/>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

DETREGIACHI FILHO, E. **A escola como locus de produção e reprodução de normas:** apropriação de políticas oficiais em uma unidade do CEETEPS. 2008. 122 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2008. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/96393/detregiachifilho_e_me_mar.pdf;sequence=1>. Acesso em: 27 jul. 2019.

DÍAZ, E. **A filosofia de Michel Foucault.** 1ª ed. São Paulo: Editora Unesp, 2012.

EGG, R. F. R. **Ética nas organizações.** Curitiba: Iesde, 2012.

FALSARELLA, A. M. Os estudos sobre a cultura da escola: forma, tradições, comunidade, clima, participação, poder. **Educação e Sociedade**, v. 39, n. 144, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302018005007101&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 ago. 2018.

FEUERSCHÜTTER, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 73-95, mai./ago. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6551997000200005>. Acesso em: 29 jul. 2019.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder.** 19ª ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FURTADO, Júlio. **A importância da formação continuada dos professores.** 2015. Disponível em: <<http://juliofurtado.com.br/2015/07/22/a-importancia-da-formacao-continuada-dos-professores/>>. Acesso em: 13 jan. 2020

GIAMBIAGI, F.; ALÉM, A. C. **Finanças públicas: teoria e prática no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GARCIA, L. T. dos S. **O Projeto político-pedagógico na perspectiva de consolidação da cultura organizacional e da autonomia da escola.** 2008. 293 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/14136>>. Acesso em: 30 jul. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** Rio de Janeiro: Pearson, 2004.

IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. Desafios para a Inovação – Incentivos para a inovação: o que falta ao Brasil. **Carta IEDI**, n. 402, 2010. Disponível em: <https://iedi.org.br/cartas/carta_iedi_n_402_desafios_da_inovacao_incentivos_para_inovacao_o_que_falta_ao_brasil.html>. Acesso em: 20 ago. 2019.

JESUS, G. de. **Cultura organizacional e avaliação em larga escala: faces e interfaces a partir da análise de escolas públicas municipais.** 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual Paulista Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, Marília, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/96305>>. Acesso em: 24 jul. 2019.

JUNQUEIRA, L. A. P. A Mudança Organizacional no Setor Público de saúde: delineamento de uma metodologia. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 139-144, abr./jun. 1992. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8802>>. Acesso em: 10 maio 2019.

LEÃO, C. **Introdução à Administração Escolar.** São Paulo: Companhia Editorial Nacional, 1953.

LIMA, L. C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, v. 34, n. 68, 2018, p. 15-28. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/v34n68/0104-4060-er-34-68-15.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

MACHADO, L. R. de S.; CURY, C. R. J. Integrating Education and Work: the status of vocational education in Brazil. In: MCLEAN, R.; WILSON, D. N. (Orgs.). **International HandBook of education for the changing world of work: bridgin academic and vocational learning.** Bonn: UNESCO-UNEVOC, 2009. v. 2. p. 637-648. Disponível em: <<http://www.mestradoemgsedl.com.br/wp-content/uploads/2010/06/Unesco-Unevoc-Texto-completo.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

MASSARI, Lidianery. **O que é, e qual a importância da formação continuada?** 2019. Disponível em: <<https://canaldoensino.com.br/blog/o-que-e-e-qual-a-importancia-da-formacao-continuada>>. Acesso em: 13 jan. 2020.

MATSUMOTO, T. Y. **A participação do conselho escolar na elaboração do plano plurianual de gestão da ETEC Antônio Devisate.** 2018. 119 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/153223>>. Acesso em: 17 jul. 2019.

MILITÃO, A. N. **A complexidade da administração/gestão escolar, limites e possibilidades.** 2015. 319 p. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Presidente

Prudente, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/136014>>. Acesso em: 14 mai. 2019.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. São Paulo: Qualitymark, 1999.

NUNES, Ginete Cavalcante. A formação do professor para o trabalho com a literatura: uma proposta de formação continuada. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 17, n. 192, maio de 2017. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/33467>>. Acesso em: 13 jan. 2020.

OCAÑA, F. et al. **As relações de poder no serviço público: um estudo de caso na secretaria Municipal de Assistência Social de Santana do Livramento-RS**. 2019. Disponível em: <publicase.unipampa.edu.br/index.php/siepe/article/download/.../7705>. Acesso em: 20 ago. 2019.

OLIVEIRA, L. G. D. (2014). **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Cadernos Enap, n. 38, 01-59.

OLIVEIRA, T. A. de. **A prática da gestão no cotidiano de uma escola pública de Garulhos**. 2017. 95 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1669>>. Acesso em: 18 mai. 2019.

PAIVA, K. C. M. de; MELO, M. C. de O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **RAC**, v. 12, n. 2, p. 339-368, 2008. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/840/84012204.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2019.

PALACIOS, F. A. C. **Processo estratégico na criação e implantação da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da USP: esquema analítico e evidências empíricas**. 2011. 213 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28092011-194527/pt-br.php>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

PICCHIAI, D. **Estruturas organizacionais modelos**. 2010. Apresentação à Secretaria de Planejamento da UNIFESP. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4234624/mod_resource/content/2/seplan-modelos_de_estruturas_organizacionais_material.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2019.

RIBEIRO, J. Q. **Fayolismo na administração das escolas públicas**. São Paulo: Linotechnica, 1938.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005

RUANI, N. R. D. **Cultura e clima organizacional de uma escola pública estadual com desempenho satisfatório no ENEM**. 2017. 190 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente, SP, 2017.

SANTOS, SILVA, M. S. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica** / Marcel de Souza e Silva Santos – 2014. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de empresa) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2014

SÃO PAULO. **Decreto-Lei de 06 de outubro de 1969**. Cria, como entidade autárquica, o Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo e dá providências correlatas. São Paulo, 1969.

SÃO PAULO. (Estado). Decreto nº 58.385, de 13 de setembro de 2012. **Aprova O Regimento do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Ceeteps**. São Paulo, SP, Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2012/decreto-58385-13.09.2012.html>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

SÃO PAULO. (Estado). Lei Complementar nº 1240, de 22 de abril de 2014. **Institui Plano de Carreiras do Centro Paula Souza**. São Paulo, SP, Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2014/lei.complementar-1240-22.04.2014.html>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

SÃO PAULO. (Estado). Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. **Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.portal.cps.sp.gov.br/cetec/eventos/material/diretoria/regimento.pdf>>. Acesso em: 5 jan. 2019.

SILVA, M. P. S. da. **A reconfiguração das atribuições do diretor escolar com a instauração do regime de gestão democrática da escola**. 2011. 115 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/96354>>. Acesso em: 20 mai. 2019.

SOUZA, W. B. de. **Interesse Público e resistência à mudança**: Estudo de casos em uma Secretaria de Estado. 1994. 211p. Dissertação (Mestrado) - Centro de Pesquisa e Estudos em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1994.

SOUZA, A. R. Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 30., 2007. **Anais eletrônicos...** Caxambu: ANPED, 2007. Disponível em: <<http://30reuniao.anped.org.br/trabalhos/GT05-3334--Int.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2018.

SOUZA, D. Q. M. de. **A gestão escolar como arena política**: impasses do novo gerencialismo. 2016. 193 p. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal De Pernambuco, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/18264>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

SOUZA, R. E. A. de. **A gestão e a democracia em uma escola pública no município de Dom Pedrito/RS: conflitos e possibilidades.** 2017. 123 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Federal do Pampa, Jaguarão, 2017. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNIP_04bda077e81dc8be3154d4228e7e6dfc>. Acesso em: 10 mai. 2019.

SROUR, R. H. **Poder cultural e ética nas organizações.** Campus. 2005.

STERCHELE, C. S. Administração e Gestão Escolar: há razões para alterações. 2016. 153 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/19150/2/Camila%20Santos%20Sterchele.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica.** 9. ed. Atual. São Paulo: LTC, 2019.

TARDIF, M. A profissionalização do ensino passados trinta anos: dois passos para frente, três para trás. **Educação & Sociedade**, v. 34, n. 123, 2013, p. 551-571. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302013000200013&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 10 jun. 2019.

THUMS, A. **Práticas de gestão e cultura escolar: um estudo de caso na Escola Municipal Santos Anjos.** 2015. 119 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2015. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3921>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; PESQUEUX, Y.; CYRINO, A. B. **A Teoria da Ação Comunicativa de Habermas e suas aplicações nas organizações: contribuições para uma agenda de pesquisa.** Cadernos Ebape. br, [s.l.], v. 12, n. spe, p.374-383, ago. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395131417>.

VERDASCA, J. L. C. TurmaMais: uma experiência organizacional direcionada à promoção do sucesso escolar. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 15, n. 55, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362007000200005&lang=pt>. Acesso em: 01 jun. 2019.

VERSIANI, A. F.; MONTEIRO, P. R. R.; REZENDE, S. F. L. de. Isomorfismo e variação da gestão escolar na rede pública brasileira de ensino fundamental. Cadernos **EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000300382&lang=pt>. Acesso em: 20 mai. 2019.

WOOD JUNIOR, T. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 3, p. 74, 1992. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol32-num3-1992/mudanca-organizacional-abordagem-preliminar>>. Acesso em: 17 jul. 2019.

ANEXOS

ANEXO 1 – Consentimento Institucional



**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**

Rua Voluntários da Pátria, 1309 Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Telefone: (16) 3301.7263

www.uniara.com.br/comite-de-etica

CONSENTIMENTO INSTITUCIONAL

Mococa, 31 de Janeiro de 2020.

Prezada Sra. Maria Helena Moreira Morellin
Diretora da Etec Francisco Garcia - Mococa -SP.

Venho através desta solicitar a vossa senhoria autorização para a realização da coleta de dados da pesquisa intitulada "**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS ESCOLAS TÉCNICAS ESTADUAIS DO CENTRO PAULA SOUZA: UM LEVANTAMENTO E ESTUDO DOCUMENTAL DOS DEPARTAMENTOS, ACESSOS E ATRIBUIÇÕES**" sob a minha orientação Luís Carlos Gesqui e com a participação da discente Janete de Fátima Peracini Feliciano Silva do 2º Ano do curso de **Programa De Pós-Graduação Em Processos De Ensino, Gestão E Inovação, Área De Educação, Curso De Mestrado Profissional Da Universidade De Araraquara UNIARA**.

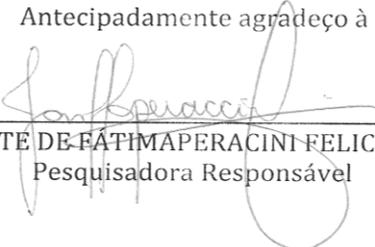
O trabalho tem como objetivo **ESTUDO DOCUMENTAL**.

Informo que o referido projeto será submetido à avaliação ética junto ao Comitê de Ética e o Comitê Científico em Pesquisa da Uniara e me comprometo a encaminhar a vossa senhoria uma cópia do parecer ético após a sua emissão.

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com as Resoluções vigentes relacionadas com pesquisas com seres humanos. Salientamos ainda que tais dados serão utilizados somente para a realização deste estudo.

Desde já, coloco-me à disposição para esclarecimentos de qualquer dúvida que possa surgir.

Antecipadamente agradeço à colaboração.



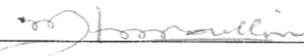
JANETE DE FÁTIMA PERACINI FELICIANO SILVA
Pesquisadora Responsável



LUÍS CARLOS GESQUI
Orientador Responsável

PARA PREENCHIMENTO DA INSTITUIÇÃO

Autorizado ()
Não autorizado ()

Assinatura  _____

Data: 19/02/2020

Carimbo: _____
Maria Helena Moreira Morellin
RG 15.928.366-8
Diretora de Escola

ANEXO 2 – Termo de compromisso do pesquisador responsável



**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**

Rua Voluntários da Pátria, 1309 Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-120 - Telefone: (16) 3301.7263

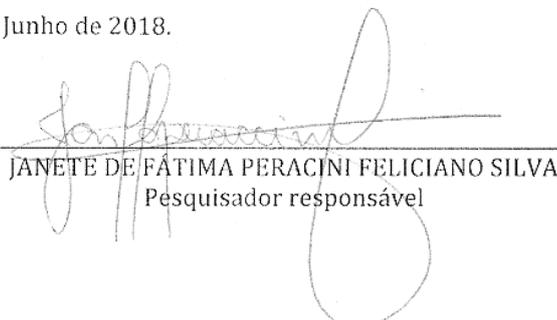
www.uniara.com.br/comite-de-etica

TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

Eu, JANETE DE FÁTIMA PERACINI FELICIANO SILVA, portador do CPF: 273.874.898-82, sou pesquisador responsável do projeto de pesquisa intitulado, "ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS ESCOLAS TÉCNICAS ESTADUAIS DO CENTRO PAULA SOUZA: DEPARTAMENTOS, ACESSOS E ATRIBUIÇÕES" comprometo-me a utilizar todos os dados coletados, unicamente, para o projeto acima mencionado, bem como:

- Garantir que a pesquisa só será iniciada após a avaliação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Araraquara-Uniara, respeitando assim, os preceitos éticos e legais exigidos pelas Resoluções vigentes em especial a 466/12 e a 510/16, do Conselho Nacional de Saúde;
- Apresentar dados para o CEP da Uniara ou para a CONEP a qualquer momento, inclusive uma cópia dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido assinados pelos participantes, caso sejam solicitados;
- Preservar o sigilo e a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados e estudados;
- Assegurar que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para a execução do projeto de pesquisa em questão;
- Assegurar que os resultados da pesquisa somente serão divulgados de forma anônima;
- Encaminhar os resultados da pesquisa para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico integrante do projeto;
- Justificar fundamentadamente, perante o CEP da Uniara ou a CONEP, interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados.
- Elaborar e apresentar o Relatórios parciais e o Relatório final ao o CEP da Uniara;
- Manter os dados da pesquisa em arquivo, físico e digital, sob minha guarda e responsabilidade, por um período de 05 (cinco) anos após o término da pesquisa.
- Responsabilizo-me civil e criminalmente pela veracidade das informações declaradas acima.

Araraquara, 29 de Junho de 2018.



 JANETE DE FÁTIMA PERACINI FELICIANO SILVA
 Pesquisador responsável

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Pauta do encontro de formação

Apresentação:

Esta proposta de encontro de formação continuada é voltada à equipe gestora e docentes de uma ETEC com o intuito de oportunizar a essa clientela informações referentes a importância da observação de critérios e aspectos para a atuação em determinado campo de atuação dentro da estrutura organizacional das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Paula Souza. Nesse sentido serão apresentados os departamentos, os modos de acesso, as atribuições ao tempo mínimo de serviço no CPS e aos requisitos e formação acadêmica mínimos necessários também.

Objetivos do Encontro:

- Apresentar a estrutura organizacional de uma ETEC;
- Descrever a relação entre os setores administrativos da unidade central e dos setores das unidades por ela subordinadas;
- Analisar os referidos e identificar como organizar e disponibilizar estas questões de modo a orientar todos os profissionais que atuam no interior de uma ETEC;
- Capacitar no sistema do CETEC, todos os profissionais dentro da própria Unidade por meio de um manual relacionado a Departamento, Evolução Funcional, acesso as informações de atribuições de função e documentos individuais.

Conteúdos Principais:

- Gestão escolar das ETECs;
- Estrutura organizacional das ETECs;
- Importância da comunicação entre os departamentos das ETECs;
- Entendimento das questões que envolvem cada departamento das ETECs;
- Entendimento sobre a pontuação docente;
- Organização e a sistematização das informações no que se refere à ocupação e desocupação dos principais cargos de seu ambiente de trabalho.

Desenvolvimento do trabalho:

1) Introdução (20')

- Apresentação pessoal do formador;
- Apresentação da pauta de formação.

2) Histórico e sustentação legal do centro Paula Sousa (40'')

- O Centro Paula Souza em linhas gerais;
- A estrutura organizacional do CPS e seus principais departamentos: *Superintendência; Unidade de Ensino Superior de Graduação – Cesu; Unidade de Ensino Médio e Técnico – Cetec; Unidade de Recursos Humanos – URH; Unidade de Gestão Administrativa e Financeira – Ugaf; Unidade de Infraestrutura – UIE; Centro de Gestão Documental – CGD; Assessoria de Comunicação – AssCom; Área de Gestão de Parcerias e Convênios – AGPC e Regionalização.*
- Algumas análises quanto à estrutura organizacional do CPS.

Pausa para o café (20'')

3) As ETECs (60'')

- A estrutura organizacional de uma ETEC e seus principais departamentos: *A Direção da ETEC; Coordenação Pedagógica; Coordenadores de Curso; Professores; Direção de Serviços Administrativos; Diretoria de Serviços Acadêmicos e Biblioteca.*
- Algumas análises quanto à estrutura organizacional de uma ETEC.

4) Espaço para questionamentos por parte dos participantes acompanhado de registros escritos dos mesmos.

5) Avaliação do evento por parte dos participantes (APÊNDICE 2).

APÊNDICE 2 – Ficha de avaliação para participantes

NOME DA FORMAÇÃO CONTINUADA E DO INSTRUTOR

--

DATA

LOCAL

--	--

ITENS	QUESTÕES – FORMAÇÃO CONTINUADA	RESPOSTAS		
		SIM	PARCIAL	NÃO
1	A Formação Continuada atingiu seu objetivo?			
2	O programa estabelecido foi completamente desenvolvido?			
3	A carga horária foi bem distribuída?			
4	A abordagem teórica foi clara?			
5	A abordagem prática foi suficiente?			
6	As instalações estavam adequadas?			
7	Os recursos foram adequados?			
8	O material apresentado foi satisfatório?			
9	A metodologia utilizada foi motivadora?			
10	Você poderá aplicar os conhecimentos em seu trabalho?			

ESPAÇO PARA JUSTIFICATIVA, OPINIÕES E SUGESTÕES

--

ITENS	QUESTÕES – FORMADOR	RESPOSTAS		
		SIM	PARCIAL	NÃO
1	Demonstrou domínio do conteúdo?			
2	A didática de ensino foi motivadora?			
3	Relacionou-se satisfatoriamente com a turma?			
4	Administrou corretamente o tempo?			
5	Conduziu adequadamente as atividades práticas?			

ESPAÇO PARA JUSTIFICATIVA, OPINIÕES E SUGESTÕES

--