



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA

CENTRO DE EDUCAÇÃO

Programa de Pós Graduação em Gestão de Organizações Aprendentes

MESTRADO PROFISSIONAL

MARIA DO SOCORRO DOS SANTOS GUEDES DUARTE

**TÍTULO: GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA,
CAMPUS PATOS, NO CONTEXTO DA EXPANSÃO DO ENSINO
PROFISSIONAL E TECNOLÓGICO.**

JOÃO PESSOA

Dezembro/2017

MARIA DO SOCORRO DOS SANTOS GUEDES DUARTE

**TITULO: GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA,
CAMPUS PATOS, NO CONTEXTO DA EXPANSÃO DO ENSINO
PROFISSIONAL E TECNOLÓGICO.**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Gestão nas
Organizações Aprendentes em
cumprimento às exigências para
conclusão do Mestrado Profissional em
Gestão nas Organizações Aprendentes.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria da Salete Barboza de Farias

JOÃO PESSOA, PB

Dezembro, 2017

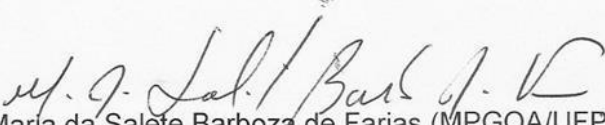
Autora: MARIA DO SOCORRO DOS SANTOS GUEDES DUARTE

Texto apresentado ao Programa Programa de Pós Graduação em Gestão de Organizações Aprendentes – MESTRADO PROFISSIONAL da Universidade Federal da Paraíba – Linha de Pesquisa Aprendizagem em Organizações, como requisito institucional para obtenção do título de MESTRE.

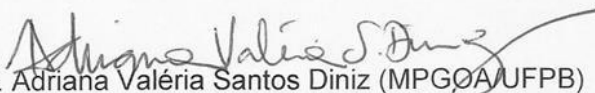
Aprovada

Em 29 de setembro de 2017

BANCA EXAMINADORA


Drª Maria da Salete Barboza de Farias (MPGOA/UFPB)
Presidente/Orientadora

Dr. Mariano Castro (MPPGAV/UFPB)
Examinador externo


Drª. Adriana Valéria Santos Diniz (MPGOA/UFPB)
Examinador interno

Drª. Ana Paula Soares Furtado Pontes (MPPGAV/UFPB)
Suplente Externo

Catálogo na Publicação
Seção de Catalogação e Classificação

D812g

Duarte, Maria do Socorro dos Santos Guedes.

Gestão e organização do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia da Paraíba, campus Patos, no contexto da
expansão do ensino profissional e tecnológico / Maria do Socorro dos
Santos Guedes Duarte. - João Pessoa, 2017.

85 f.

Orientadora: Maria da Salete Barboza de Farias.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE

1. Gestão e organização - Educação pública. 2. Políticas
públicas educacionais. 3. Ensino profissional - Expansão. I. Título.

UFPB/BC

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me ensinar a lição da fé e do amor todos os dias.

Ao meu esposo por incansavelmente acreditar em mim e fazer das minhas lutas suas também.

Ao meu filho por, desde o ventre, ter que me dividir com esse projeto que chegou junto com ele em minha vida.

Aos meus irmãos, irmãs e meus pais por tantas vibrações positivas ao longo de todo esse processo.

Ao meus sogros por terem sido apoio incondicional em todos os momentos.

A minha orientadora por conduzir com simplicidade e responsabilidade a tarefa de orientação.

A todos os professores e professoras, colegas de turma e técnicos administrativos da pós-graduação em Gestão de Organizações Aprendentes, pelo apoio, orientações e experiências compartilhadas ao longo desse mestrado.

*Nada é tão poderoso neste mundo como
uma ideia cuja oportunidade chegou.*

Victor Hugo

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

CF – Constituição Federal

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

IES – Instituições de Ensino Superior

PPC – Projeto Pedagógico Curricular

PNE – Plano Nacional de Educação

PDE – Plano de Desenvolvimento da educação

EPT – Educação Profissional e Tecnológica

SCO – Sociedade Civil Organizada.

SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública SIAF - Sistema Integrado de
Administração Financeira

CONSUPER – Conselho Superior

CEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

RESUMO

A expansão da educação profissional e tecnológica tem ocupado um espaço fundamental no campo das políticas públicas educacionais. É nesse contexto que situamos o objeto de pesquisa, com objetivo de analisar o processo de gestão e organização no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - IFPB, *campus* Patos. A fundamentação teórica será abordada mediante conceitos sobre gestão e organização no setor público e sobre o processo de expansão vivenciado no setor. A abordagem metodológica adotada incide no referencial da pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso. Os sujeitos da pesquisa foram gestores em cargos de coordenação e direção, no *campus* Patos - IFPB. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram entrevistas semi-estruturadas e consulta à documentos. Para analisar os dados recorreremos a análise de conteúdo formulada por Bardin (1977) que consiste principalmente na pré-análise dos dados, a exploração do material, e o tratamento dos resultados, a partir de inferências e interpretações. A análise resultante deste estudo revela que na concepção dos sujeitos, a descentralização é a mudança que mais se destaca no contexto da expansão, com desdobramentos na ampliação da autonomia da instituição. A valorização e investimento dados à extensão e a pesquisa nesse novo cenário são apontados como principais responsáveis pela aproximação e fortalecimento da relação instituição-comunidade e pelo estabelecimento de parcerias com outras instituições. Por fim, observou-se que a proposta de expansão em pauta trouxe significativa mudança para o cenário local, entretanto a 'forma acelerada como ocorreu' gerou dificuldades e lacunas no campo da gestão (com prevalência no modelo gerencial) na organização, infraestrutura e ineficiência na aplicação dos recursos financeiros.

Palavras chave: Gestão e Organização. Políticas educacionais. Expansão na Educação Profissional e Tecnológica.

ABSTRACT

The expansion of professional and technological education has a fundamental space in the field of educational public policies. It is in this context that we locate the object of this research, with the objective of analyzing the process of management and organization at the Federal Institute of Education, Science and Technology - IFPB, Patos campus. The theoretical basis will be approached through concepts about management and organization in the public sector and the process of expansion experienced in the sector. The methodological approach adopted focuses on the qualitative research reference, here it is a case study. The subjects of the research were managers in positions of coordination and direction, in the campus Patos - IFPB. The instruments of data collection used were semi-structured interviews and consultation of documents. To analyze the data, we used the content analysis formulated by Bardin (1977), which consists mainly in the pre-analysis of the data, the exploration of the material, and the treatment of the results, based on inferences and interpretations. The analysis resulting from this study reveals that in the subjects' conception, decentralization is the most outstanding change in the context of expansion, with unfolding in the expansion of the institution's autonomy. The valorization and investment given to extension and research in this new scenario are pointed out as the main responsible for the approximation and strengthening of the institution-community relationship and for the establishment of partnerships with other institutions. Finally, it was observed that the proposal for expansion on the agenda brought a significant change to the local scenario, however the 'accelerated form as it occurred' generated difficulties and gaps in the field of management (with prevalence in the managerial model) in the organization, infrastructure and inefficiency in the application of financial resources.

Keywords: Management and Organization. Educational policies. Expansion in Professional and Technological Education.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
QUESTÃO CENTRAL.....	12
OBJETIVOS.....	13
 2 GESTÃO E ORGANIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	 14
2.1 CONCEITUANDO GESTÃO E ORGANIZAÇÃO.....	17
2.2 MODELOS DE GESTÃO NA EDUCAÇÃO PÚBLICA.....	21
 3 A EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA.....	 26
3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS.....	29
3.2 A EXPANSÃO E OS INSTITUTOS FEDERAIS NESSE CONTEXTO.....	35
 4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	 43
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	43
 5 GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA.....	 48
5.1 O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO CAMPUS PATOS/IFPB.....	51
5.1.1 mudanças apontadas no processo de gestão.....	54
5.2 DIFICULDADES NO ÂMBITO ADMINISTRATIVO.....	56
5.3 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS GESTORES.....	61
5.4 MODELO DE GESTÃO ADOTADO, NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS.....	65
 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 69
REFERÊNCIAS.....	77
ANEXOS.....	80
ANEXO A:	81
ANEXO B:.....	82
ANEXO C:	85

1 INTRODUÇÃO

O acesso à educação pública, nos reportando à história da educação no Brasil, tem se dado de forma desigual desde as suas origens. Segundo Saviani (2006, p.70) “no Brasil, a educação, em sua forma moderna, ainda não atingiu, no final do século XX, grandes parcelas da população, dirigindo-se apenas a determinados setores”. No que se refere à educação profissional e tecnológica é possível afirmar que essa tem ocupado um espaço fundamental no contexto das políticas públicas educacionais colocadas em prática, principalmente, nas últimas décadas.

Considerando a dinâmica mutável da educação e ainda o processo de expansão pelo qual está passando a educação profissional e tecnológica no país, faz-se necessário refletir sobre as formas de organização e gestão da educação, no sentido de identificar as novas demandas que surgem nesse contexto, sejam a nível macro ou micro, buscando (re)elaborar estratégias e concepções, além de elaborar novos conhecimentos em relação a realidade na qual atuamos. Para Ferreira (2004)

“a resignificação da administração da educação exige que examinemos as inter-relações que ocorrem no mundo sócio-cultural global e que constituem em determinações para as novas formas de organização e gestão da educação” (p.297).

Os novos contextos educacionais e os novos atores desses cenários provocam a necessidade de repensar as práticas educativas e os processos de gestão, entendendo gestão, segundo o mesmo autor, como uma prática que “acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente na sala de aula [...]” (2004, p.309). Esses processos delineiam o cotidiano de uma instituição educacional e precisam estar alinhados com as expectativas e necessidades de sua comunidade, do meio no qual a instituição está inserida e com o contexto mais amplo da qual faz parte, primando pelo papel que desempenha enquanto instituição que ensina.

É no contexto das políticas públicas voltadas para a educação profissional e tecnológica que situamos o processo de expansão desse ensino e consequentemente, a necessidade de rever os processos de gestão e organização da educação no cotidiano das instituições.

Essa política de expansão, fortalecida na última década, sem dúvida gerou mudanças substanciais na rotina das instituições. Na Paraíba, sem diferenciar-se dos demais entes federativos, esse processo teve um alcance singular. As novas formas de acesso à educação e a criação de novos *campi* em diversas cidades do Estado, abriram as portas para a educação pública e formação profissional. Nesse contexto, coloca-se a importância de compreender melhor a política de acesso e expansão da educação profissional e tecnológica em evidência nas últimas décadas, tomando como foco as possíveis mudanças geradas na gestão e organização das instituições que oferecem essas modalidades de ensino.

A análise desses processos de gestão e organização da educação requer vários recortes, porém com essa pesquisa buscaremos entendê-lo, na perspectiva das instituições públicas, especificamente, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, campus Patos, superando a mera descrição dos seus processos, mas situando-os no âmbito político, histórico e social em que foi forjado e que está sendo posto em prática.

Apesar da necessidade de apontarmos e discutirmos os aspectos (teóricos e práticos) presentes nos processos de expansão, gestão e organização, procuraremos ter o cuidado de não sugerir ou fortalecer nenhum estereótipo, forma ou movimento que leve à “rotulação de possíveis fragilidades” do processo, já que buscaremos formas de acionar dispositivos de identificação dos desafios e reflexão sobre as estratégias de superação dos problemas.

Ao traçar um perfil de como essa instituição está lidando com as “novas” demandas que surgem nesse contexto de expansão, esse trabalho poderá contribuir para uma compreensão crítica desse processo. Através dessa compreensão poderá sinalizar alternativas para compor novas ações que melhor atendam a essas demandas.

É no contexto das políticas públicas educacionais que situamos o nosso objeto de pesquisa, que busca responder a seguinte **questão**: como se expressa a gestão e organização no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, campus Patos, no contexto da expansão da educação profissional e tecnológica? A fundamentação teórica será abordada mediante conceitos sobre

gestão e organização no setor público e sobre o processo de expansão vivenciado no setor, especialmente nas duas últimas décadas.

Para responder a essa questão estabelecemos os seguintes objetivos:

Geral: Analisar o processo de gestão e organização no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, campus Patos, no contexto da expansão da educação profissional e tecnológica.

Específicos:

- Caracterizar a implantação do IFPB, campus Patos;
- Investigar o funcionamento e a estrutura organizacional e pedagógica do IFPB, campus Patos;
- Identificar as dificuldades do modelo de gestão adotado nos âmbitos administrativo e pedagógico do IFPB, campus Patos;
- Investigar as estratégias de gestão utilizadas por gestores do IFPB, campus Patos, para se adaptarem às demandas geradas por essa política de expansão da educação profissional e tecnológica.

2 GESTÃO E ORGANIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A Administração Pública compreende os órgãos, serviços e agentes do Estado, organizados hierarquicamente. Sua atuação está diretamente ligada ao poder executivo que tem como principal função colocar em prática serviços que atendam às necessidades e interesses da sociedade.

Para Marinela (2010),

administração é todo o aparelhamento do Estado pré-ordenado à realização de serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas. Não pratica atos de governo; pratica atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional. Conforme a competência dos órgãos e de seus agentes é o instrumental de que dispõe o Estado para colocar em prática as opções políticas do Governo. (p.19)

A organização da administração pública passa pelo planejamento, gestão e controle dos serviços públicos disponibilizados à sociedade. São processos básicos que devem nortear o funcionamento da administração com vistas à garantir a melhor eficiência possível dos serviços prestados. Tais processos, assim como qualquer ação da administração pública, devem estar pautados em leis ou normas técnicas e ter como fim o bem comum.

Marinela (2010) define a organização da administração como sendo “a estruturação das pessoas, entidades e órgãos que irão desempenhar as funções administrativas; é definir o modelo do aparelho administrativo”(p.81). Seu funcionamento se dá por meio de organizações públicas, primando pelas relações hierárquicas, divisão de tarefas e a distribuição de competências.

As organizações públicas, segundo Pires e Macêdo (2006),

podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade. (p.95)

Para compreender melhor a natureza da administração pública e a forma como ela se apresenta atualmente faz-se necessário buscar conhecer os movimentos de metamorfose que a administração pública passou e vem passando, as concepções que a fundamentaram e a modelaram ao longo da história. Esses modelos caracterizam determinados momentos históricos com suas concepções políticas dominantes. Podemos identificar na história do Brasil três modelos de administração pública: patrimonialista, burocrático e gerencial.

A administração pública brasileira nasceu sob a influência **patrimonialista** como herança do Estado Português. Nesse modelo de gestão, não se diferenciava o público do privado. Os bens públicos eram utilizados para satisfazer necessidades pessoais dos governantes. O Estado era visto como patrimônio daqueles que o governavam. Eram comuns práticas de corrupção, clientelismo e nepotismo. Os servidores públicos que formavam o aparelho estatal chegavam aos cargos por meio de indicações e passavam a ser considerados nobres (PDRAE, 1995).

No modelo patrimonialista o Estado não tinha como objetivo atender às necessidades dos governados. Havia o entendimento de que os governados deveriam suprir às necessidades do Estado.

O modelo de gestão que sucedeu o patrimonialista foi o **burocrático**. Esse modelo surgiu no Brasil por volta da década de 1930 com o objetivo de se contrapor ao modelo anterior, instaurando uma administração impessoal, a separação do patrimônio público do privado na perspectiva de garantir proteção ao interesse coletivo e inibir a corrupção e o nepotismo.

Nesse modelo, “constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal”. (PDRAE, 1995, p.15).

O modelo de gestão burocrática foi marcado pelo forte instrumentalismo, formalismo e controle de ações e procedimentos com o objetivo de garantir a eficiência e a legalidade na administração pública. “Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.” (PDRAE, 1995, p.15)

Marcado pela supervalorização de normas e procedimentos em detrimento de resultados e ações que alcançassem o cidadão, o modelo burocrático foi se revelando pouco eficiente, caro e lento. Precisava-se pensar em um novo modelo gerencial que buscasse equilibrar a eficiência dos processos com o atendimento às demandas da sociedade. Nesse contexto, surge o modelo de gestão **gerencial**.

O modelo gerencial buscou melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade e a redução de custos desses serviços. Outro objetivo desse modelo de gestão esteve em desenvolver uma cultura gerencial nas organizações que gerasse efetivamente, resultados, além de aumentar o alcance das ações estatais, uma vez que no modelo anterior “o Estado limitava-se a manter a ordem, administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.” (PDRAE, 1995, p.15)

Esse modelo surge ainda para atender às mudanças econômicas e sociais do Estado geradas pelo capitalismo e fortalecidas com o crescente processo de industrialização e também para atender às transformações tecnológicas e o processo de globalização, os quais demandavam ações mais dinâmicas por parte do Estado, sem deixar de lado a eficiência. Por isso é possível afirmar que o surgimento do modelo de gestão gerencial, embora seja considerado um avanço, não significa uma ruptura com o modelo burocrático.

a administração pública gerencial está apoiado na anterior, do qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental. (PDRAE, 1995, p.16)

As diversas transformações resultantes do processo de globalização imprimiram às organizações a necessidade de estabelecerem um novo olhar que possibilitasse uma reavaliação de seus modelos de gestão que, confrontados com os princípios que regem a modernidade, se tornaram ultrapassados com sua natureza fortemente rígida e burocrática. Nesse contexto, a rigidez e a burocracia precisam dar espaço à flexibilidade e a inovação.

Cabe ressaltar que o gestor em seu processo de gestão, não se limita a um único modelo de gestão. Cada modelo é definido a partir de um conjunto de variáveis, que assumem características distintas na medida que são colocados em prática em um determinado contexto e sob uma filosofia vigente. Atualmente busca-se fazer uma releitura dos modelos citados, na perspectiva de construir um modelo pautado, principalmente na participação democrática. Nesse contexto, a participação assume importância relevante.

A participação implica uma conscientização de que o direcionamento e a influência para atingir objetivos coletivos depende da forma como o poder usado e distribuído e ainda do espaço e tratamento que é dado aos conflitos de interesse. É um processo que exige aprendizagem, ou seja, as pessoas precisam conhecer as formas de participação e aprender como usá-las.

As mudanças geradas pelo processo de modernização geram impactos em todos os setores da sociedade, incluindo as organizações públicas. Embora no contexto das organizações públicas essas mudanças venham a acontecer num ritmo mais lento, a necessidade de acompanhar essas transformações torna-se uma condição para um desempenho que atenda ao modelo de sociedade atual.

No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. (GUIMARÃES, 2000, p.127 *apud* PIRES; MACÊDO, 2006, p.95).

Embora a literatura trate esses modelos a partir de características que os distinguem e acentue a influência de cada um em determinados momentos históricos, isso não quer dizer que esses modelos ocorreram na história do Brasil de forma linear. Algumas características de modelos anteriores coexistiram e coexistem com as novas formas de gestão e administração pública.

2.1 CONCEITUANDO GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

No sentido mais amplo, a gestão é uma ação complexa que requer combinação e coordenação entre todas as pessoas e recursos envolvidos na perspectiva de resolver uma determinada demanda ou concretizar um projeto. É um

termo contemporâneo usado ao lado palavras administração ou gerência. Gestão pode ser compreendido como um conjunto de ações direcionadas à obtenção e utilização de recursos e estabelecimento de relações para atingir metas e objetivos de uma organização.

Para Libâneo (2012) “a gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (p.438). Para o autor, toda e qualquer ação que envolva tomada de decisão e a concretização dessa se designa como uma ação de gestão.

De acordo com Luck (2011) diz que

uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho. (p. 21).

No setor público as discussões acerca da compreensão do termo Gestão e de sua prática são recentes e em linhas gerais, convergem para a utilização de práticas inovadoras na administração do setor público. Essas práticas podem ser releituras de práticas antigas, apropriação e adaptação de práticas de sucesso do setor privado bem como modelos novos criados na perspectiva da inovação.

De acordo com Marinela (2010) a gestão pública é uma atividade administrativa cujo papel é gerir os bens e interesses da sociedade, nas três esferas de governo, numa perspectiva pautada na legalidade e moralidade. Para a mesma autora “representa toda atividade desenvolvida pela administração, protegendo os interesses da coletividade e decorre do fato de o Brasil ser uma república, em que toda atividade desenvolvida deve privilegiar a coisa pública (2010, p.20)”.

Segundo Martins (2005) a gestão pública pode ser conceituada como um campo de conhecimento e de trabalho que se concretiza nos espaços das organizações cujos interesses estejam direcionados a manutenção, eficiência e garantia dos bens públicos, sejam esses bens materiais, direitos ou serviços.

O termo organização pode ser definido enquanto sistema e enquanto processo. No primeiro sentido, respectivamente, refere-se a um sistema organizacional que tem como características básicas o fato de ser formado por um grupo de pessoas, com recursos, objetivos, metas, normas e estrutura hierárquica estabelecidos. O termo organização também tem como referência a ação ou ato de organizar-se, ou seja, o movimento de organização que ocorre no interior das instituições e dos sistemas. Essa referência é de organização enquanto processo.

Embora tenhamos nos preocupado em explicar esses dois sentidos de organização, separadamente, podemos afirmar que a existência de um implica a existência do outro. Ou seja, toda estrutura organizacional traz em seu funcionamento os processos de organização.

As estruturas ou sistemas organizacionais são os espaços ou lócus onde se coloca em prática os processos administrativos (Maximiano, 2000). Para o autor “todas as organizações são sistemas (...) deliberadamente orientados para a realização de objetivos ou finalidades” (p.88-89). Esses objetivos ou finalidades podem ser a oferta de produtos ou serviços.

As organizações, independente de serem públicas ou privadas, apresentam algumas características básicas para o seu funcionamento. Elas tem objetivos pré-definidos; recursos (pessoais, materiais, tempo e espaço); divisão do trabalho; e processos de transformação (processos de trabalho). (Maximiano, 2000).

Uma organização é formada por pessoas, com metas e objetivos a cumprir, interagindo dentro de uma estrutura sistêmica. Seu papel na sociedade pode ser a produção ou venda de bens ou serviços, produção, conservação e transmissão de conhecimentos e cultura, emprego e renda, entre outros.

Como aponta Pires e Macêdo (2006),

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização (p.87).

Esse intercâmbio de conhecimentos gerado pelas interações entre as organizações e os agentes que a compõem gera uma cultura organizacional que em linhas gerais pode ser entendida como a identidade de cada organização, aquilo que as tornam únicas, mesmo que fundamentadas em um mesmo conjunto de regras. Pires e Macêdo (2006) apontam que

a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos (p.88).

No setor público, as estruturas organizacionais são estabelecidas através de leis e são denominadas de sistemas governamentais, criados pelo governo com o intuito de atender a demandas sociais, financiadas, totalmente ou parcialmente, por recursos públicos. A organização da administração pública tem natureza administrativa e seu funcionamento e abrangência está legalmente normatizado pelo Direito Administrativo. Segundo Marinela (2010),

a organização da administração é a estruturação das pessoas, entidades e órgãos que irão desempenhar as funções administrativas; é definir o modelo do aparelho administrativo do Estado. Essa organização se dá normalmente por leis e, excepcionalmente, por decreto e normas inferiores (p.81).

A organização da administração pública é constituída por dois grupos: administração direta e administração indireta. No grupo da administração direta estão os serviços públicos prestados diretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Da administração indireta fazem parte as fundações, autarquias, sociedades de economia mista e empresas privadas que prestam serviços públicos, podendo receber aporte financeiro do governo, mas que possuem receita própria, com exceção das empresas públicas. (Bandeira de Mello, 2015).

No que diz respeito às organizações administrativas públicas podemos defini-las como estruturas complexas, hierarquizadas, um certo nível de estabilidade e tendem a ser burocráticas. Isso por que são organizações formais,

criadas a partir de regulamentos e normas explícitas. A formalidade pressupõe um grau de burocracia, de impessoalidade e de profissionalismo. (Maximiano, 2000).

Além das leis e normas técnicas que orientam o funcionamento das organizações públicas essas também tem suas ações/atuações influenciadas por condições e exigências externas e internas, ou seja, elas não são autodeterminadas, pois dependem das relações legais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas que estabelecem com outras organizações para aumentar suas possibilidades de crescimento e das relações estabelecidas internamente, tanto em relação aos agentes que a compõem quanto em relação à interação e integração dos seus ambientes organizacionais.

Outro fator preponderante no funcionamento das organizações públicas é o nível de interferência do poder político na determinação de suas ações. Como afirma Dussault (1992, p.13 *apud* PIRES; MACÊDO, p.95),

as organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

Nesses termos podemos afirmar que ao passo que as organizações públicas são dinâmicas, pois interagem com o meio em que estão inseridas, com seus recursos humanos e tecnológicos e com os processos de trabalho adotados, são mais reguladas pelo poder político quando comparadas à outras organizações.

2.2 MODELOS DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

No campo educacional, o termo gestão é utilizado com frequência para nomear um conjunto de ações, procedimentos, decisões que visam promover a melhoria dos processos educacionais, através de ações articuladas e conjuntas. Podemos afirmar que a utilização e a compreensão desse termo é um fato recente na história da educação e que cada vez mais vem se sobrepondo ao termo administração.

Segundo Ribeiro e Chaves (2012) “a gestão educacional é uma construção histórica resultante de um processo de transformação social, econômico e político”(p.01). Nesse contexto, não podemos estudar modelos de gestão da educação sem nos reportar aos determinantes sociopolíticos e econômicos de cada momento histórico. Infere-se a ideia de que não se trata de um processo estéril e frio, mas sim de um processo dinâmico adaptado e influenciável pelo contexto no qual esta sendo implementado.

Na educação podemos destacar três modelos de gestão responsáveis pela construção das concepções e relações sociais produzidas e reproduzidas ao longo da história até os dias atuais: modelo burocrático, modelo gerencial e o modelo democrático

O modelo burocrático é pautado no formalismo, na impessoalidade e no profissionalismo. Em sua essência desconsidera as particularidades e tem foco no estabelecimento de regras aplicadas de forma padronizadas em qualquer situação, visando a eficiência e a racionalidade. A ideia é atingir o maior nível de resultados possível com o mínimo de esforços. Essa concepção de gestão prima pela disciplina, pela ordem e pelo controle. (ESTRADA et. al., 2012).

O formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo definem esse modelo de gestão. De acordo com Castro (2007)

O formalismo deriva-se de um sistema de normas racionais e escritas que definem com precisão as relações de mando e subordinação levando aos fins visados. (...). A impessoalidade traduz-se pelo fato de esse tipo de administração não levar em consideração as pessoas (...), isto é, o governo das pessoas existe apenas na medida em que elas ocupam cargos. (p.120).

Sobre o profissionalismo, Pereira (2004, *apud* Castro, 2007) define os administradores desse modelo como

“profissionais e, antes de mais nada, especialistas: homens especialmente treinados para exercer diversas funções criadas pela divisão do trabalho, (...). administra em nome de terceiros; desenvolve um espírito de fidelidade ao cargo; é nomeado por um superior hierárquico e seu mandato é dado por tempo indeterminado... (p.120-121)

Nessa perspectiva a gestão é formalizada por meio de documentos que buscam regular o comportamento e as atividades das pessoas envolvidas. Todos

os processos são avaliados sob a luz da eficiência, da racionalidade, das metas e do controle.

No final do século XX ganha força no Brasil uma nova concepção de gestão educacional, visando a modernização da educação de forma a acompanhar as transformações sociais e o avanço da globalização. Essa nova visão nasce sob a influência do campo empresarial. A ideia era importar o que funcionava no setor privado para aplicar no setor público. Essa proposta de gestão ficou conhecida como modelo gerencial.

Nesse contexto algumas propostas dão cara a essa nova forma de gestão. A descentralização; o protagonismo da comunidade; a autonomia escolar; e as novas formas de participação. Segundo Castro (2007),

Esse novo modelo está ancorado na transferência de responsabilidades e atribuições aos estados, províncias/e ou municípios; na delegação (para as escolas) de responsabilidades de atividades que tradicionalmente seriam desenvolvidas pelo âmbito central; e na inclusão da comunidade local na gestão e no financiamento das unidades escolares. (p.133).

Esse modelo gerencial se colocou como uma saída para a resolução dos problemas dos enfrentados pelos sistemas educativos, melhorando a eficiência desses serviços.

Para alguns autores essas características seriam suficientes para garantir espaços e formas de participação e elevar o nível de autonomia das instituições educacionais, além de compartilhar o poder de decisão. Os conselhos escolares, grêmios estudantis, eleição de dirigentes e elaboração do projeto político-pedagógico são exemplos dos espaços onde essa participação e autonomia se expressaria.

Na gestão educacional orientada pela lógica gerencial a ideia da participação dos usuários nos serviços educacionais tem sido a tônica das políticas educacionais orientadas pelos organismos internacionais, estimulando, nesse sentido, a responsabilização dos gestores pelas ações desenvolvidas, o protagonismo dos pais, dos alunos e dos professores nas tomadas de decisão da escola, a partir do pressuposto de que a participação efetiva desses atores é uma forma de garantir a melhoria do processo educacional. (CASTRO, 2007, p.139).

A democracia na gestão educacional pode ser vista como uma forma de tornar seus processos mais efetivos, uma vez que possui uma maior pluralidade de sujeitos atuando diretamente na sua construção e acompanhando sua execução. Segundo Ribeiro e Chaves (2012, p. 03),

a participação é imprescindível ao processo de tomada de decisão democrática por possibilitar aos sujeitos acompanharem e decidirem pelos rumos da instituição educacional. Enquanto que a autonomia permite que a instituição implemente as suas políticas internas sem condicionamentos externos.

Para que a participação seja efetiva e assim os espaços democráticos funcionem na educação, alguns autores defendem a necessidade de repensar os conceitos de participação, autonomia e democracia. Nessa linha de pensamento podemos trazer uma outra proposta de gestão bastante discutida atualmente: a gestão democrática.

Para Luck (2011), “a participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade”. (p.29). A participação é condição fundamental para a democracia.

Uma gestão democrática define-se “como um processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação”. (LUCK, 2011, p.57).

A gestão democrática possibilita partilhar decisões, avaliar situações de diferentes pontos de vista, promover e instigar o interesse de todos os envolvidos com a escola (direta ou indiretamente) para que se encontre, perceba-se e perpetue-se uma educação emancipadora, coerente e transformadora.

Nesse contexto, o princípio participativo no sentido de gerar a democracia na escola não esgota as ações necessárias para assegurar a qualidade de ensino. Tanto quanto o processo organizacional, e como um de seus elementos, a participação é apenas um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, os quais se localizam na qualidade dos processos de ensino e

aprendizagem. Em razão disso, a participação necessita do contraponto da direção, outro conceito importante da gestão democrática, que visa promover a gestão da participação.

O processo de gestão educacional tem como função primordial a descentralização do desenvolvimento pedagógico e administrativo no sistema de ensino. O resultado é a crescente autonomia da educação diante do compromisso e envolvimento de todos os atores que participam dessa construção democrática. Nessa perspectiva, o processo de gestão evoca também vários indicadores a serem trabalhados, tais como a gestão participativa, relações interpessoais, desempenho e auto-avaliação.

3 A EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Fazendo um breve histórico sobre a educação profissional e tecnológica destacamos o principal mecanismo utilizado pelo Estado à época que foi a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPECT) que teve suas operações iniciadas no ano de 1909, a partir de um Decreto do então Presidente da República Nilo Procópio Peçanha, que autorizou a criação de 19 Escolas de Aprendizes e Artífices. O número de escolas cresceu lentamente ao longo dos diferentes governos, alcançando 140 unidades em 2003. De 2005 a 2014 foram construídas 418 novos campus em todas as regiões brasileiras.

No ano de 2005, a Rede de Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica era composta de 34 Centros Federais de Educação Tecnológica, 36 Escolas Agrotécnicas Federais, 01 Escola Técnica Federal, 30 Escolas Técnicas vinculadas a Universidades Federais e 42 Unidades de Ensino Descentralizadas. Eram oferecidos 666 cursos técnicos e 189 cursos tecnológicos, em 23 estados da federação.

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU, 2013), que realizou auditoria na RFEPECT, a expansão foi motivada pelo crescimento da economia, pela pressão dos agentes econômicos por mão de obra qualificada e pela percepção do governo federal de que a expansão poderia ser articulada com outras políticas voltadas para o desenvolvimento regional.

Por outro lado, a falta de qualificação dos trabalhadores era considerada um entrave para redução dos níveis de desemprego. O novo ciclo de expansão da oferta da EPTC iniciado em 2005 foi dividido em três fases: 2005 a 2007, 2008 a 2010 e 2011 a 2014. Na Fase 1 foram implantados 64 campus, sendo 20% deles resultantes da federalização de escolas comunitárias construídas com recursos do PROEP. No ano de 2007, quando ainda estavam sendo concluídas as últimas obras da Fase 1, foi lançada a Fase 2, que inicialmente previu a implantação de mais 150 novos campus até o ano de 2010.

Esse número foi ampliado posteriormente, na chamada Fase “dois e meio”. Em agosto de 2011, foi lançada a Fase 3, que previu a conclusão de 88 campus

iniciados no governo anterior e a construção de mais 120 novos campus. De 2011 a 2014 foram também acrescentados a esses números diversos campus avançados.

Fazendo uma retrospectiva mais aprofundada chegamos à década de 30 quando às demandas de mão de obra qualificada estava em aparente crescimento, para que essa necessidade fosse suprida teve início um programa que trazia em seu arcabouço políticas públicas relacionadas à educação profissionalizante.

Nesse período a crescente industrialização impulsionava os atores das gestões públicas a desenvolverem práticas para suprir as demandas do mercado. De acordo com Amorim (2013):

A educação profissional ofertada destinava-se a formação de força de trabalho e apresentava um caráter assistencialista, ou seja, foi concebida dentro de uma perspectiva de atendimento aos “desfavorecidos da fortuna” mediante sua capacitação e adestramento. (Amorim, 2013, p.32).

O exposto por Amorim (2013) deixa claro que em sua gênese as instituições públicas de educação profissional e tecnológicas tinham por objetivo formar “chão de fábrica” pois era destinada a formar trabalhadores especializados em desenvolverem determinada tarefa, mas sem um conhecimento científico e reflexivo mais aprofundado.

A normatização e regulamentação do ensino profissionalizante e tecnológico, ganha impulso no ano de 1931 com a reforma do sistema educacional posta em prática pelo então ministro da educação e saúde pública Francisco Campos. Nesse ano o sistema de ensino ganha um corpo mais homogêneo entre todos os estados da federação e passa a ser organizado em ensino secundário, comercial e superior.

Na década de 40 as Escolas de Aprendizizes Artífices passa por um processo de transformação e ganha uma nova ganhando status de escolas técnicas e industriais e passam a ofertar formação profissional equivalente ao ensino médio.

Além da transformação das EAA em escolas industriais e técnicas, na década de 40, também se assiste à criação de um sistema paraestatal de educação profissional – o sistema S, que se

ocupa da qualificação de profissionais para a indústria e o comércio, por meio da oferta de cursos de aprendizagem com rápida formação (Amorim, 2013, p.38)

Durante esse primeiro período a educação formal continua contornos dualistas, pois por um lado formava mão de obra operária e por outro, formava a educação elitizada voltada para aqueles que “deveriam” se perpetuar na condução político/social do país.

A partir de 1946 o ensino sofre um período de acentuada democratização, porém tal período chegou ao fim no ano de 1964 com a instalação do governo militar que pôs fim a qualquer tipo de abertura democrática no processo de construção de políticas públicas voltadas não só para a educação profissionalizante e tecnológica, mas para todas as áreas sócio econômicas do país.

De acordo com Amorim (2013), foi a partir de 1945 que se iniciou o processo de “equiparação entre os diversos ramos do ensino profissional e entre o ensino profissional e o ensino médio secundário, para fins de ingresso nos cursos superiores”. Amorim (2013, p. 40).

Foi a partir do ano de 1950 que as escolas técnicas começaram a passar por uma das mais significativas mudanças, pois passaram a serem autarquias do ente federativo, com isso, ganharam autonomia administrativa, didática e financeira, tal mudança veio devido a crescente demanda de mão de obra especializada cada vez mais necessária para assegurar o crescimento da nação.

Durante os governos militares (1964-1985) surge uma nova modalidade de ensino, a tecnóloga. Objetivando a formação de pessoal qualificado em um curto espaço de tempo para assim poder atender a voraz necessidade de crescimento industrial e econômico almejada pelos militares que ocupavam a condução do poder executivo nacional.

A formação de uma política educacional que propõe uma profissionalização rápida, em nível superior, é justificada pelos técnicos do Ministério da Educação e Cultura como a solução para resolver, a curto prazo, “as necessidades provocadas pela própria dinâmica de desenvolvimento regional”. (Amorim, 2013, p.43 Apud. Soares, 1983, p.2).

Uma nova mudança ocorre no modelo de educação profissional e tecnológica durante a década de 70. As escolas técnicas federais dos estados de Minas Gerais, Paraná e Rio de Janeiro foram transformadas em Centros Federais de Educação e Tecnologia. De acordo com Amorim (2013, p.46) o objetivo dessa mudança era “ofertar uma formação “mais elevada”, assumindo como tarefa a formação de engenheiros e tecnólogos para atender as mudanças do sistema produtivo”.

Em 1994 ocorre outra importante mudança no sistema público de educação profissional e tecnológica. A instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica possibilitou a transformação das escolas técnicas federais em Centros Federais de Educação Tecnológica, bem como a integração das escolas agrotécnicas federais nesse processo.

No entanto, a fase mais expressiva no processo de expansão da educação profissional e tecnológica veio a partir do ano de 2003, ano em que assume a presidência da república Luiz Inácio Lula da Silva, com a criação dos Institutos Federais ainda no seu primeiro mandato.

A partir de então, as escolas da rede federal de EPT (...), passam a ter autonomia para implantar cursos nos diferentes níveis da educação profissional e permite-se a integração entre o ensino médio e a educação profissional de nível técnico. (Amorim, 2013, p.55).

Em 2007 é lançado o programa Brasil Profissionalizado que trazia em seu bojo um ambicioso plano de expansão das escolas técnicas federais. Com isso, objetiva-se a ampliação expressiva das vagas, bem como a democratização do acesso ao ensino profissional e tecnológico através do processo de interiorização das unidades de ensino.

3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS

Podemos definir Políticas Públicas como um plano estratégico elaborado e/ou aperfeiçoado de forma meticulosa, tendo como ferramenta de execução, estudos elaborados por especialistas com o objetivo de que seus efeitos sejam sentidos pela população.

A execução desse plano fica a cargo do poder executivo, seja ele em nível de União, Estados e Distrito Federal ou municípios, tendo sempre como foco principal a promoção do bem-estar social, assim definido por Carvalho (2008, p.5) “...Políticas Públicas são a totalidade de ações, metas e planos que os governos (Nacionais, Estaduais ou Municipais) traçam para alcançar o Bem-Estar da sociedade e do interesse público.”

Nesse diapasão, podemos entender que além de buscar a garantia do bem-estar social, as políticas públicas devem objetivar a soberania nacional, bem como a ordem social através do fiel cumprimento das garantias constitucionais contidas na carta magna de 1988.

As políticas públicas também podem ser demandadas do povo através da associação de pessoas ou entes privados para comporem determinados grupos de interesse coletivo, desse modo, compõe-se a Sociedade Civil Organizada a qual é outorgada de poderes para solicitar dos legisladores, seja através das Câmaras de Vereadores, das Assembleias Legislativas dos Estados, da Câmara de Deputados ou do Senado Federal.

Porém, a análise de uma política pública, precisa ir além da denúncia das relações entre Estado e Sociedade que orientam sua proposição articulando-a ao projeto amplo de sociedade. Compreendendo a política pública enquanto resultado da prática social, destaca-se a necessidade de investigar as especificidades históricas e o sistema de significações que permeiam as relações sociais e caracterizam sua implementação em determinado contexto.

Seguindo esse caminho, as demandas oriundas da SCO podem ser convertidas em leis ou instrumentos legais de igual significância, para assim, serem atendidas pelo poder executivo na forma de política pública. Esse processo pode ser entendido como o poder do povo para o povo.

Mas antes de discutir a conjuntura atual, é imprescindível realizar uma incursão sobre os elementos históricos para que possamos ter uma melhor compreensão das diversas mudanças vividas pela sociedade brasileira e os desafios encontradas pela educação ao longo do tempo.

No Brasil, antes da promulgação da CF de 1988 a elaboração de políticas públicas voltadas para a sociedade, em especial para a educação, sofriam um grande entrave que era a falta de independência entre os entes do poder executivo no processo de elaboração, fomento e execução dos projetos educacionais.

Essa falta de dependência gerava um vácuo administrativo, pois os municípios eram excluídos do processo de elaboração das diretrizes, muito embora eram o ente administrativo do poder executivo que estava mais próximo da população.

Durante os governos militares as políticas públicas voltadas para a educação passaram por um processo que na prática era de centralização, porém na teoria era de descentralização.

Com a constituição de 1937, que consolidou a ditadura de Getúlio Vargas, o debate sobre pedagogia e política educacional passou a ser restrito à sociedade política, em clara demonstração de que a questão do poder estava mesmo presente no processo de centralização ou descentralização. (LIBÂNEO et. al. 2012, p.154)

Durante esse período era notório a ausência da participação popular através da SCO no processo de construção de políticas voltadas para a educação, ficando esse papel, tão somente, a cargo da classe política dominante. Com isso o acesso a educação ganhou contornos elitistas, fazendo com que somente uma pequena parcela da população tivesse acesso a educação.

Segundo Libâneo (et. al. 2012) “a reorganização da educação ocorrida em 1931 pelo então ministro da educação e saúde pública Francisco Campos excluía os municípios do processo de controle e gestão das políticas voltadas para a educação”. (p.153).

Essa reforma delegava a União a responsabilidade pela educação superior e secundária e os estados pela educação elementar e profissional, deixando assim os municípios de fora do processo de elaboração, gestão e execução das praticas educacionais.

Todo o período militar foi marcado por uma forte centralização do executivo nacional ante as políticas públicas, nesse aspecto não só a educação sofria com essa centralização, mas todos os segmentos e serviços controlados pelo Estado.

Embora a lei Nº 5.692, de 11 de agosto de 1971 (BRASIL, 1971), prescrevesse a transferência gradativa do ensino de 1º grau (ensino fundamental) para os municípios, a concentração dos recursos no âmbito federal assim como as medidas administrativas centralizadoras tornavam estados e municípios extremamente dependentes da União. (LIBÂNEO et. al. 2012. P. 156).

Outro fato que, segundo Libâneo (et. al. 2012) dificultava uma maior eficiência no processo de participação popular na construção das políticas educacionais era a fragilidade do poder legislativo, pois era tão somente através desse poder que o povo tinha participação, legitimamente falando, no processo de construção de políticas públicas na forma de lei. Vale ressaltar que era o legislativo o único elo que ligava a população ao governo/Estado, esse poder, em teoria, era a única forma de manifestação dos anseios populares, uma vez que a sociedade civil não podia se organizar, legitimamente e legalmente, para cobrar ou sugerir ações do Estado.

Nas últimas décadas, após o fim do regime militar, foram investidos inúmeros esforços na perspectiva de melhorar a educação brasileira. Desde a Constituição Federal Brasileira de 1988 até os anos 2000 se evidencia um importante momento histórico na criação e consolidação de legislações e reformas na área da educação, principalmente na esfera federal. Percebe-se o fortalecimento do debate e de um conjunto de ações em torno de políticas públicas voltadas para a educação.

Com a abertura para a redemocratização do Estado brasileiro, a educação, através de políticas públicas passou a exercer um papel crucial para o eficiente atendimento dos anseios social e nacional. Ganhou também um papel de protagonista no processo de cumprimento das garantias fundamentais previstas na nossa constituição de 1988 especialmente no que tange aos artigos 1º, 3º, 4º, 5º e 6º além de todo o capítulo III destinado exclusivamente aos preceitos legais que devem nortear a educação e o desporto com isso visa alcançar uma sociedade mais justa e igualitária usando como ferramenta principal a educação.

Nesse contexto, as políticas educacionais, de forma geral, passaram a caracterizar-se pelo sentido de democratização da Educação, voltando-se para ampliação do acesso a educação básica, sendo que, no entanto, até a década de

90 apenas uma pequena parcela da população possuía acesso aos graus mais elevados de ensino. Nesta mesma década surgem as políticas de “educação para todos” que se estendem até os dias atuais. Conforme é possível observar, ao longo da história da educação brasileira, as políticas educacionais estiveram intimamente relacionadas ao contexto social, político e econômico de cada época, procurando adequar o sistema de ensino à estrutura social vigente ou em emergência.

A nossa carta magna reitera em alguns dos seus artigos a necessidade de promover a igualdade e um estado de harmonia entre seus povos, para tal fim carrega intrinsecamente os subsídios legais necessários para a elaboração, fomento e execução de políticas voltadas para o bem-estar social, o qual possui como pano de fundo a educação.

Ao longo da história das políticas públicas voltadas para a educação no Brasil um dos fatos mais relevantes foi a nova constituição de 88, pois nela estão contidos os elementos básicos que cimentam as políticas públicas vindouras pois em seu corpo estão contidos artigos passíveis de regulamentação visando viabilizar novos projetos de lei e receptiva de ementas ao seu corpo.

Segundo Libâneo (et. al. 2003) “O pano de fundo da reforma educacional brasileira, no contexto das transformações sociais ocorridas no mundo por volta dos anos 80 do século XX.” (p. 185). O ensaio para a formulação de políticas educacionais mais inclusivas e democráticas teve início no governo de Fernando Collor de Melo (1990-1992) e tinha por objetivo a inserção do Brasil no rol dos países que buscavam um desenvolvimento interno subordinado a interferências externas.

Nos governos de Itamar Franco (1993-1994) e de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998; 1999-2002) a tendência de seguir as diretrizes de agentes externos continuou, esse modelo de governo perdurou até o fim do governo FHC.

O processo de concretização da reforma na educação brasileira foi posto em marcha ainda no ano de 1995, ano em que FHC assume a chefia do executivo nacional, porém suas reformas sempre estiveram pautadas nas diretrizes traçadas

pelos órgãos internacionais, especialmente o Fundo Monetário Internacional (FMI) e pelo Banco Mundial.

Na tentativa de promover significativas mudanças na educação foi lançado o programa *Acorda Brasil: Esta na Hora da Escola* que tinha como principal proposta a distribuição de verbas diretamente para as escolas, a melhoria na qualidade dos livros didáticos, a formação de professores por meio da educação a distância e as reformas curriculares através da criação do Parâmetro Curricular Nacional (PCN) e das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN).

Um dos marcos das políticas públicas voltadas para a educação no Brasil foi a criação do primeiro Plano Nacional de Educação (PNE), cujo texto foi aprovado pelo Congresso Nacional em janeiro de 2001 tendo sua vigência até 2010.

O PNE, criado para estabelecer políticas e metas para dez anos, foi aprovado pelo Congresso Nacional pela lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, tendo sua vigência encerrada ao fim do ano de 2010. Conforme esse plano, os estados, o Distrito Federal e os municípios deveriam elaborar planos decenais correspondentes para adequação às especificidades locais (...).(LIBÂNEO et. al. 2003. p. 181).

Em 2003 toma posse para o seu primeiro mandato Luiz Inácio Lula da Silva com uma proposta para a educação brasileira denominada *Uma Escola do Tamanho do Brasil* que objetivava a democratização do acesso e garantia da permanência, qualidade social na educação e instauração do regime de colaboração e da democratização da gestão.

Considerando a educação como condição para a cidadania, o governo Lula mostrou-se determinado a reverter o processo de municipalização predatória da escola pública, propondo novo marco de solidariedade entre os entes federativos para garantir a universalização da educação básica, na perspectiva de elevar a média de escolaridade dos brasileiros e resgatar a qualidade do ensino em todos os níveis. (LIBÂNEO et. al. 2003. p. 188).

Ao término do primeiro mandato verificou-se que algumas metas tinha sido atingidas e outras estavam muito próximas de serem alcançadas, tendo como base de sustentação propostas bem sucedidas, do ponto de vista da aplicabilidade tem-se início o segundo mandato do governo Lula (2007-2010).

No ano de 2007 foi lançado pelo então ministro da educação Fernando Haddad o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) que possuía em sua essência ser um plano de Estado e não um plano de governo, desse modo, suas diretrizes e linhas de ação transpassariam de um governo para outro.

Com o objetivo de melhorar a educação brasileira o PDE tinha como prioridade a melhoria na qualidade da educação em todos os níveis de escolaridade. Sua proposta passa por uma ação participativa, onde diversos atores são envolvidos no processo de elaboração de políticas educacionais, para tanto traz consigo a proposta de uma escola participativa onde, pais, alunos, professores e comunidade em geral podem participar no processo de construção de práticas que visam a melhoria do sistema de ensino.

Com uma proposta de ações sistêmicas, articuladas, o PDE visa mobilizar a sociedade para a importância da educação, envolvendo pais, alunos, professores e gestores em iniciativas que busquem o sucesso e a permanência do aluno na escola. (LIBÂNEO et. al. 2003. p. 192 *apud*. Brasil. MP, 2007, p.16).

Entender os processos políticos sociais enfrentados pelo nosso país, principalmente no tocante às políticas públicas voltadas para a educação é de suma importância para a formulação de novas agendas que visem atender os anseios da sociedade, tendo sempre em mente a mutabilidade das necessidades da população.

Garantir o acesso a uma educação de qualidade e democrática deve ser o foco de novas propostas educativas, usando para esse fim todo um arcabouço legal e institucional positivado na legislação brasileira e uma vasta produção acadêmica especialmente voltada para o desenvolvimento da educação.

3.2 A EXPANSÃO E OS INSTITUTOS FEDERAIS NESSE CONTEXTO

Outro foco do processo de expansão das instituições de ensino ocorrido nas duas últimas décadas foi o ensino profissional tecnológico e especialmente na última década, através da criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Apesar de a nomenclatura datar cronologicamente de um passado muito recente, sua essência teve origem em 1909 através de

decreto assinado pelo então Presidente da República Nilo Peçanha. Na época de sua criação os atuais Institutos Federais recebiam a nomenclatura de Escola de Aprendizizes Artífices distribuídas em 19 Unidades de ensino distribuídas pelo Brasil.

Esse ensino, em sua gênese, tinha como foco a formação da força de trabalho, apresentando um caráter essencialmente assistencialista, voltado para aquela parcela desfavorecida da sociedade. (Amorim, 2013)

Com a relativa abertura democrática entre os anos de 1946 e 1964, evidenciada por diversos movimentos de educação popular, a educação profissional ganha um novo impulso. No final da década de 1950, as escolas técnicas são transformadas em autarquias. “Enquanto autarquias, essas escolas passam a gozar de autonomia administrativa, didática e financeira, embora subordinadas ao MEC. (Amorim, 2013, p.40)

Na década de 1980 em plena tentativa de expansão econômica no Brasil e novas descobertas e avanços nos mais diversificados campos do conhecimento, as instituições federais de ensino técnico passaram por um processo de diversificação e ampliação dos cursos ofertados. Em 29 de Dezembro de 2008, com o advento da lei 11.892 de 2008, sancionada pelo então Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva 31 Centros Federais de Educação Tecnológicas (CEFET's), 75 Unidades descentralizadas de Ensino (UNED's), 39 Escolas Agro técnicas, 7 Escolas Técnicas Federais e 8 escolas vinculadas a universidades deixaram de existir para dar lugar aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, medida essa, fruto do novo Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

Um dos objetivos propostos pelo PDE para o ensino tecnológico público no Brasil era a expansão e interiorização das instituições de ensino. Dessa forma uma parcela maior e historicamente desfavorecida da sociedade seria contemplada com essas medidas que possuíam como pano de fundo o desenvolvimento social.

Para alcançar as metas propostas, o número de unidades institucionais passou por um processo de ampliação, onde fazem parte desse processo a

interiorização através da criação de novos *campi*, bem como o reaparelhamento, modernização e consolidação dos *campi* já existentes.

A aplicabilidade desse plano de expansão/interiorização se deu, em primeiro momento, entre os anos de 2003 a 2010 com a entrega de 214 novas unidades dos Institutos Federais espalhados pelo país. Esse processo de expansão continuou durante os anos de 2011 a 2014 com a inauguração de mais 208 unidades de ensino, perfazendo assim, um total de 562 unidades do Instituto Federal espalhados por todos os entes federativos do Brasil.

O processo de criação de novos Campi adotou como regra básica de implantação dos novos cursos ofertados, o potencial econômico e social da região. Essa metodologia ajudou a evitar que acontecessem disparidades entre os cursos ofertados e o potencial local de absorção dos profissionais qualificados no cenário local.

O foco dos Institutos Federais é promover a justiça social, a equidade, a competitividade econômica e a geração de novas tecnologias. Para alcançar esses objetivos essas instituições promovem um constante processo de inserção da comunidade em seu meio acadêmico, bem como a promoção de políticas sociais através dos seus projetos de extensão.

Diante disso podemos observar que os processos de expansão ultrapassam os muros e barreiras físicas destas instituições. Seu real objetivo tem como foco central atender os anseios e demandas propostos por um novo cenário nacional, que ao ser mutável, exige das instituições e organizações características de maleabilidade e adaptabilidade. Tendo como foco as especificidades de cada região, a probabilidade de obtenção de êxito nas propostas, pelas quais os Institutos Federais e sua expansão foram concebidos, aumentam expressivamente.

Notadamente, ao incorporar características adaptativas moldáveis ao contexto onde cada *campi* está inserido essas instituições de ensino propiciam o desenvolvimento regional e consequentemente, o desenvolvimento econômico do país.

Nessa sintonia, a comunidade local recebe influências dos aspectos, conhecimentos e técnicas utilizadas em um nível global e passa a aplicá-las em um nível local. Em contrapartida, como num processo de retroalimentação, o local/regional passa a fazer parte e interferir direta ou indiretamente no global, valendo-se para isso dessa característica adotada na política de concepção da forma de atuar dos Institutos Federais.

Além de uma política pública voltada para a formação profissional, os Institutos Federais atuam como formadores de cidadãos dotados de um amplo entendimento sobre seu papel na sociedade, valendo-se para alcançar tal objetivo o emprego de um verdadeiro arcabouço de conhecimentos concatenados ao longo de sua passagem e de práticas curriculares que transcendem a aprendizagem técnica e formal.

Desse modo, o desenvolvimento regional/local almejado por essa política pública não se restringe apenas ao desenvolvimento econômico, transcendendo assim, os limites de uma formação tecnicista tradicional.

A revista institucional *Um Novo Modelo em Educação Profissional e Tecnológica* (2010, p.22) nos traz um aporte sobre uma importante característica de política pública postas em prática pelos Institutos Federais.

Os Institutos Federais constituem um espaço fundamental na construção dos caminhos com vista ao desenvolvimento local e regional. Para tanto, devem ir além da compreensão da educação profissional e tecnológica como mera instrumentalizadora de pessoas para o trabalho determinado por um mercado que impõe seus objetivos. É imprescindível situá-los como potencializadores de uma educação que possibilita ao indivíduo o desenvolvimento de sua capacidade de gerar conhecimento a partir de uma prática interativa com a realidade. Ao mergulhar em sua própria realidade, esses sujeitos devem extrair e problematizar o conhecido, investigar o desconhecido para compreendê-lo e influenciar a trajetória dos destinos de seu lócus de forma a tornar-se credenciados a ter uma presença substantiva a favor do desenvolvimento local e regional.

Sabe-se que a educação tecnológica exerce um papel fundamental para o desenvolvimento nacional, pois ela prepara um segmento profissional onde existe uma enorme demanda por novos trabalhadores. Um mercado em plena expansão como o nosso, necessita urgentemente de políticas públicas que fomentem

formação e qualificação de mão de obra, no entanto, é fundamental que essa busca pela qualificação esteja acompanhada. Ela não prepara apenas o profissional especializado em uma determinada tarefa, mas sim, um profissional com um prisma aberto, capaz de absorver as complexidades do mercado e da sociedade, e com isso, corresponder com uma ação mais enérgica, precisa, sensível e criativa às demandas impostas pela vida profissional e social.

Outro aspecto que vale a pena discutir refere-se a oferta de cursos superiores em tecnologias. Esses cursos tecnólogos possuem menor período de duração e possuem uma carga horária significativa de conteúdos práticos. Essa modalidade de formação tem ganhado um lugar de destaque, pois prepara e insere o profissional no mercado de trabalho em um espaço de tempo menor do que os cursos de graduação em níveis de bacharelado e licenciatura.

Esses cursos, mais práticos que teóricos, com ênfase em uma especialidade de uma área, tem menor tempo de duração. Voltados para um processo de produção ou serviço, especificam toda a tecnologia de um ramo de uma área, colocando mais rapidamente no mercado de trabalho um profissional competente naquela especialidade. (Novaes, 2014, p.1)

Com base nas afirmações de Novaes (2014), podemos concluir que esse tipo de profissional atende uma demanda muito específica no mercado de trabalho, porém, como as características políticas educacionais das instituições federais de ensino buscam um diferencial, os profissionais formados nos cursos de tecnologias estarão aptos a ir mais além do que o meramente exigido pelo mercado de trabalho.

A ampliação da rede federal de ensino trouxe consigo um avanço social significativo no tocante ao acesso ao ensino profissionalizante, seja ele técnico ou tecnólogo, pois, ao mesmo tempo em que vem atender uma crescente necessidade mercadológica, torna-se um instrumento de inclusão social na medida em que possibilita a inserção, na educação, de parcela significativa da sociedade, antes não atendidas nesse aspecto.

Para tal fim, o governo federal fez investimentos maciços nas instituições federais de ensino utilizando para tal fim o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE. O PDE vislumbra a expansão e melhorias das universidades públicas,

utilizando como programa chefe o Reuni, que por sua vez, previa um aumento expressivo na qualidade de vagas ofertadas nas instituições públicas de ensino, bem como uma maior democratização do acesso ao ensino superior no Brasil.

Valendo-se dessa política de inclusão que transpõem os investimentos em expansão física. O PDE foi criado com as prerrogativas necessárias para promover um avanço na educação em vários aspectos.

Art. 2º São diretrizes do PNE:

II - universalização do atendimento escolar;

III - superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;

IV - melhoria da qualidade da educação;

V - formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;

VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;

VII - promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País;

X - promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental.

A discussão sobre a inserção de instituições educacionais e suas implicações no território vem despertando o interesse de pesquisadores, ocupando cada vez mais espaço nos seminários acadêmicos, congressos e publicações sobre o assunto. (SILVA, 2014 p. 654).

De acordo com a visão de Silva (2014), precisamos fazer uma reflexão sobre o programa de ampliação dos Institutos Federais de Educação, pois apesar da concepção do projeto de implantação e ampliação destas instituições serem teoricamente boas e inovadoras, na prática a expansão esta permeada por problemas e dificuldades.

Segundo Novaes (2014, p.6) um dos grandes gargalos institucionais vividos ao longo do processo de expansão dos institutos federais de ensino e a qualificação dos gestores que, segundo ela, os gestores aprendem por ensaios e erros e alguns enfrentam grandes adversidades para atender aos anseios da comunidade. Desse modo, existe uma grande perda qualitativa na gestão dos recursos, sejam eles de capital humano ou financeiro destinado a estas instituições.

Já Silva (2014) lança mão de um novo aspecto que deve ser analisado cuidadosamente a cerca desse processo de expansão/interiorização:

Em um olhar geográfico sobre a políticas de educação é relevante que leve em consideração as múltiplas escalas - local, regional, nacional e global e suas articulações multidimensionais - política, social, econômica, cultural e ambiental. Uma geografia da educação que dê conta: do passado - história/periodização; do presente - realidade/espço vivido; e do futuro - devir/prospecção. Nessa perspectiva, a geografia transcende seu caráter disciplinar para analisar espacialmente um fenômeno essencialmente multidisciplinar. Por conseguinte, sua contribuição para o planejamento, organização e gestão tende a ser mais efetiva. (p. 655)

Com a característica de fomentar o desenvolvimento socioeconômico local e regional, os Institutos Federais podem contribuir com a redução das desigualdades sociais e regionais. A proposta de expansão/interiorização em sua concepção traria uma significativa mudança do cenário local em que está inserido, porém, uma política de expansão acelerada traz consigo uma série de problemas e questionamentos acerca de sua eficiência.

No entanto, para que os Institutos Federais possam contribuir com o combate às desigualdades sociais regionais é fundamental que tais institutos estreitem a relação com os territórios nos quais se situam. Esse processo de aproximação com o território e contribuição para o desenvolvimento local e regional, é um dos objetivos postos pelo Ministério da Educação (MEC) para justificar a importância da expansão da rede federal de Educação Profissional e Tecnológica. Entre os objetivos estão: promover a formação de profissionais qualificados, fomentando o desenvolvimento regional, estimulando a permanência de profissionais qualificados no interior do Brasil; expandir, ampliar e interiorizar a rede de Institutos Federais, democratizando e ampliando o acesso de vagas na EPT; potencializar a função social e o engajamento dos Institutos Federais como expressão das políticas do Governo Federal na superação da miséria e na redução das iniquidades sociais e territoriais.

Nessa perspectiva, alguns questionamentos permanecem em aberto, tais como, até que ponto essas políticas de expansão e interiorização minimizam as desigualdades e desequilíbrios sócio-educacionais nas escalas intra e inter-regional? A expansão de novos campi tem ocorrido com planejamento, infraestrutura

adequada e qualidade necessária para o desenvolvimento de suas atividades? Os cursos implantados nos novos campi dos IF's se relacionam com as especificidades das localidades? Foram observados aspectos locacionais? E os arranjos produtivos locais? Quais as dificuldades, perspectivas e tendências dessa expansão dos IF's para o desenvolvimento do território brasileiro?" (SILVA, 2014, p. 665)

Com base nesses questionamentos é que estudos como este são elaborados. Faz-se urgente a busca por respostas para consequentemente uma efetivação consolidada e ordeira do crescimento, ampliação e interiorização do acesso ao ensino público efetivamente com a qualidade pretendida pelo PDE através dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia espelhados pelo Brasil.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa Organização e Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, campus Patos, no contexto da expansão da educação profissional e tecnológica será realizada no município de Patos, um dos principais centros urbanos da mesorregião do sertão Paraibano. O município conta com duas universidades públicas, sendo uma federal e uma estadual, além de um Instituto Federal, o qual será foco da pesquisa em questão.

O estudo terá como lócus o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, campus Patos e enquanto sujeitos participantes da pesquisa, servidores desse campus que atualmente estão à frente de cargos de coordenação e direção. Serão contempladas nessa pesquisa as coordenações dos cursos técnicos (presencial e EaD), superior e da pós-graduação; coordenação de estágio; coordenação de controle acadêmico; coordenação de gestão de pessoas; coordenação de pesquisa; coordenação de extensão; direção de ensino; direção administrativa; e direção geral.

O estudo se desenvolverá em três etapas. A primeira refere-se à revisão bibliográfica de literaturas que abordam os temas gestão, organização, expansão da educação superior e ensino profissional tecnológico. A segunda etapa será subsidiada por entrevistas e consulta documental. Na terceira etapa, ocorrerá a sistematização dos dados colhidos na pesquisa e a sua análise à luz das bibliografias referenciadas nesse texto.

A abordagem metodológica adotada incide no referencial da pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso. Sobre a pesquisa qualitativa, Minayo afirma que a mesma se preocupa em

“...compreender e explicar a dinâmica das relações sociais que, por sua vez, são depositárias de crenças, valores, atitudes e hábitos. Trabalham com a vivência, com a experiência, com a cotidianidade e também com a compreensão das estruturas e instituições como resultados da ação humana objetivada. Ou seja, desse ponto de vista, a linguagem, as práticas e as coisas são inseparáveis”. (1994, p.24)

A pesquisa qualitativa é aquela capaz de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas, tanto no seu advento quanto nas suas transformações, como construções humanas significativas (BARDIN, 1977).

Tomando como base as contribuições teóricas trazidas por Gil (2009) sobre a aplicação do estudo de caso como estratégia de pesquisa, esse trabalho classifica-se como um estudo de caso, tendo em vista que atende aos propósitos:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação e;
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (p.58)

Segundo Zanella (2009), o estudo de caso é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem uma grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, ou de uma ou mais organizações, uma política econômica, um programa de governo, um tipo de serviço público, entre outros. (p.84)

A opção por um estudo de caso se relaciona com as experiências vivenciadas na rede federal de educação profissional e tecnológica durante uma das fases de expansão dos institutos federais, em 2010. Como partícipe do processo de implantação do campus Patos (IFPB), acompanhou-se e vivenciou-se os movimentos que se instalaram no cotidiano da instituição na perspectiva de organizar os processos de gestão, onde o confronto, entre uma realidade organizacional com mais de cem anos e uma realidade que acabara de começar, era constante e inevitável.

Diante do contexto de expansão que acontece a nível macro e das experiências vivenciadas a nível micro, como consequências desse processo, situamos o nosso objeto de pesquisa.

Como instrumentos de coleta de dados utilizaremos entrevistas semiestruturadas para identificar as dificuldades dessa política nos âmbitos administrativo, financeiro, pedagógico e estrutural do IFPB, campus Patos; analisar as estratégias de gestão educacional utilizadas por gestores do IFPB, campus Patos, para se adaptarem às demandas geradas por essa política de acesso ao ensino superior; caracterizar a implantação do IFPB, campus Patos; e investigar o funcionamento e a estrutura organizacional e pedagógica do IFPB, campus Patos. Para atender à essas duas últimas questões, recorreremos ainda à consulta de documentos institucionais.

A opção por esse instrumento metodológico considerou o contexto de realização da pesquisa e as vantagens apresentadas por ele. Gil (2009) elenca algumas vantagens que devem ser consideradas na escolha de entrevista como instrumento metodológico, entre elas, podemos destacar: flexibilidade; maior possibilidade de acesso ao comportamento humano; maior garantia de obtenção das respostas; e os dados obtidos podem ser classificados e quantificados, se necessário.

Para analisar os dados vamos recorrer à análise de conteúdo formulada por Bardin (1977). O objetivo central deste método é compreender melhor os discursos, aprofundado nas características relevantes do fenômeno estudado, através de leituras sistêmicas para categorizar ideias inclusas, intermediando as regras que o determina. Segundo Bardin (1977) a pesquisa qualitativa, a Análise de Conteúdo (AC), enquanto método de organização e análise dos dados possui algumas características. Primeiramente, aceita-se que o seu foco seja qualificar as vivências do sujeito, bem como suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos.

É possível afirmar que a análise de conteúdo compreende técnicas de pesquisa que permitem, de forma sistemática, a descrição das mensagens e das atitudes atreladas ao contexto da enunciação, bem como as inferências sobre os dados coletados. A opção por esse método de análise pode ser explicada pela

necessidade de enriquecimento da leitura por meio da compreensão das significações e pela necessidade de compreender as relações que se estabelecem além das falas propriamente ditas. A análise dos dados consiste na fase de interpretação dos dados recolhidos no campo, tendo como finalidade ir além do escrito, dando assim, um direcionamento a pesquisa. A análise destes dados será feita através da interpretação da pesquisadora, comparando-os com autores referenciados sobre a temática.

Todo o estudo será realizado com base nos princípios da ética. Para tanto, será submetido à análise do Comitê de Ética da Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Serão respeitados os princípios de privacidade e confidencialidade e não haverá, portanto, a divulgação personalizada das informações prestadas. A pesquisadora tratará a identidade dos pesquisados com padrões profissionais de sigilo. O nome ou o material que indique a participação dos pesquisados não será liberado sem a devida autorização por escrito. O estudo não trará benefícios materiais ou financeiros e nenhum participante da pesquisa terá promoção ou prêmio.

Todos os participantes receberão informações sobre os objetivos, justificativas e metodologia da pesquisa e sobre qualquer aspecto que desejarem, bem como estarão livres para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A participação é voluntária e a recusa não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de direitos.

Convém ressaltar que após aprovação do presente projeto pelo CEP e realização da pesquisa, o seu resultado final poderá ser utilizado para investigação, publicação e divulgação em meios de comunicação, impressos ou visuais, a fim de contribuir com os processos de organização e gestão da educação no seio das instituições de ensino superior, da rede pública e da rede privada, se aplicável.

Para analisar os dados vamos recorrer à análise de conteúdo formulada por Bardin (1977). A análise dos dados consiste na fase de interpretação dos dados recolhidos no campo, tendo como finalidade ir além do escrito, dando assim, um direcionamento a pesquisa. A análise destes dados será feita através de quadros, gráficos e tabelas, que demarcarão as respostas contidas nas entrevistas, bem

como a interpretação da pesquisadora, comparando-os com autores referenciados sobre a temática.

Com o intuito de contextualizar e fundamentar o objeto de pesquisa, organizamos a fundamentação teórica em três capítulos, sendo: introdução; gestão e organização no setor público; e a expansão da educação profissional e tecnológica. Seguidamente, teremos o quarto capítulo com a metodologia da pesquisa e o quinto capítulo que abordará a análise e discussão dos resultados da pesquisa. Por último, as considerações finais da autora, referências utilizadas e os anexos.

5 GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

No que diz respeito à organização da educação profissional e tecnológica os artigos 39 e 40 da LDBEN traz:

Art. 39. A educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia.

§ 1º Os cursos de educação profissional e tecnológica poderão ser organizados por eixos tecnológicos, possibilitando a construção de diferentes itinerários formativos, observadas as normas do respectivo sistema e nível de ensino

§ 2º A educação profissional e tecnológica abrangerá os seguintes cursos:

I – de formação inicial e continuada ou qualificação profissional;

II – de educação profissional técnica de nível médio;

III – de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação.

§ 3º Os cursos de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação organizar-se-ão, no que concerne a objetivos, características e duração, de acordo com as diretrizes curriculares nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação.

Art. 40. A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho.

A política de educação profissional e tecnológica (EPT) é coordenada atualmente, a nível nacional, pela Secretaria da Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (Setec/MEC). O órgão tem por finalidade

Formular, implementar, monitorar, avaliar e induzir políticas, programas e ações de EPT, atuando em regime de colaboração com os demais sistemas de ensino e os diversos agentes sociais envolvidos na área. Nesse conjunto, é responsável pela proposição de ações com vistas à concepção e atualização de diretrizes nacionais para a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica alinhadas às demandas sociais e aos arranjos produtivos locais. Além do papel de coordenadora nacional da política de EPT, a Setec/MEC responde

pela criação, manutenção, supervisão e fortalecimento das Instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. (<http://portal.mec.gov.br/setec-secretaria-de-educacao-profissional-e-tecnologica/apresentacao>).

Quanto às instituições ofertantes da educação profissional e tecnológica no Brasil, temos: os institutos federais de educação, ciência e tecnologia; as universidades federais; as escolas técnicas; sistema S de ensino; e instituições particulares com vagas financiados pelo governo.

Quanto à criação e oferta de cursos foram instituídos o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos e o Catálogo Nacional de Cursos Tecnológicos que servem como instrumentos de referência e regulação da oferta desses cursos. Esses catálogos apresentam carga horária mínima, pré-requisitos, perfil profissional, normas associadas ao exercício profissional, possibilidades de certificação e campo de atuação de cada curso.

Partindo do que está escrito na LDB, pode-se afirmar que os legisladores reconheceram a importância da relação entre educação e trabalho e da Educação Profissional ao dedicar o Capítulo III do Título V – "Dos níveis e das modalidades de educação e ensino" - à Educação Profissional, tratando-a na sua inteireza, como parte do sistema educacional.

Entretanto, observa-se que a prescrição legal indica uma clara preocupação em vincular essa modalidade de ensino às mudanças do mundo do trabalho e a necessidade da estreita vinculação entre Educação Profissional e aptidões para a vida produtiva (art. 39). Isso requer que a Educação Profissional seja desenvolvida não só no espaço escolar, mas articulada com o mercado de trabalho.

Considerando o texto da LDB, os caminhos legais da formação profissional poderão ocorrer de duas formas: "incorporados à organização do ensino formal, particularmente no Ensino Médio; outra também passível de certificação, que é desenvolvida nos ambientes de trabalho, mas não exclusivamente nele" Ou seja, a organização da Educação Profissional pode ocorrer de maneira integrada com as diferentes formas de educação (§ único do art. 39) e "articulada com o ensino regular

ou por meio de diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho" (art. 40).

Outra indicação refere-se à possibilidade de as escolas técnicas e profissionais (até então identificadas como aquelas que ofertavam predominantemente cursos de Ensino Médio de caráter técnico ou profissionalizante), "além de seus cursos regulares", ofertar "cursos especiais, abertos à comunidade", voltados para a Educação Profissional, sem condicionamento da matrícula aos níveis de escolaridade (art. 42).

Na mesma direção, os § 2º e 4º do artigo 36 estabelecem que "o Ensino Médio, atendida a formação geral do educando, poderá prepará-lo para o exercício de profissões técnicas" e que "a preparação geral para o trabalho e, facultativamente, a habilitação profissional, poderão ser desenvolvidas nos próprios estabelecimentos de Ensino Médio ou em cooperação com instituições especializadas em Educação Profissional". Isso posto, podemos depreender que o Ensino Médio tem como principal objetivo a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no Ensino Fundamental, possibilitando o prosseguimento dos estudos; no entanto, a preparação para "o exercício de profissões técnicas" garantidas à formação geral (art. 36, § 2º) é mais uma entre as diversas formas de organização da Educação Profissional previstas na lei.

Da análise que se faz, entende-se que a Educação Profissional, como prevista na LDB, é concebida como integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduzindo ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva (art. 39). É acessível ao aluno matriculado ou egresso do Ensino Fundamental, Médio e Superior, bem como ao trabalhador em geral, jovem ou adulto (§ único do art. 39). O conhecimento adquirido inclusive no trabalho poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos (art. 41).

Por outro lado, constata-se que a Educação Profissional está presente numa vasta rede diferenciada, com diversificadas fontes de financiamento, composta por:

- Ensino Médio e técnico, incluindo redes federal, estadual, municipal e privada;

- Sistema "S", que inclui os Serviços Nacionais de Aprendizagem e de Serviço Social mantidos por contribuições sociais de empresas privadas: Senai/Sesi (indústria), Senac/Sesc (comércio e serviços, exceto bancos); Senar (agricultura); Senat/Sest (transportes); Sebrae (de todos os setores para atendimento de micro e pequenas empresas), SESCOOP (recém-criado, abrangendo cooperativas de prestação de serviços);
- Universidades públicas e privadas, que oferecem, além da graduação e da pós-graduação, serviços de extensão e atendimento comunitário;
- Escolas e fundações mantidas por grupos empresariais (além das contribuições que fazem ao sistema "S" ou utilizando isenção);
- Organizações não-governamentais de cunho religioso, comunitário e educacional;
- Ensino profissional regular e livre, concentrado em centros urbanos e pioneiros na formação à distância (via correio, internet ou satélite).

5.1 O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO CAMPUS PATOS/IFPB

A história do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB tem mais de cem anos de existência. No entanto, ao longo desses anos, passou por diversas mudanças quanto à sua denominação, e algumas em relação ao seu papel e sua identidade. Entre 1909 a 1937, denominou-se Escola de Aprendizes Artífices da Paraíba; de 1937 a 1961, Liceu Industrial de João Pessoa; entre 1961 a 1967, Escola Industrial Coriolano de Medeiros ou Escola Industrial Federal da Paraíba; de 1967 a 1999, Escola Técnica Federal da Paraíba; de 1999 a 2008, Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba, e, de 2008 aos dias atuais, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia com a edição da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008.

Os Institutos Federais são instituições de ensino mantidas pela União, integrando o sistema federal de ensino e fazem parte da categoria pública administrativa, “assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público” (LDB, art. 19º, inciso I).

Segundo a Lei 11.892/08, o IFPB é uma Instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica, contemplando os aspectos humanísticos, nas

diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica.

Com o advento da Lei 11.892/2008, o IFPB passa a ser uma referência em Educação Profissional na Paraíba ofertando cursos técnicos e tecnológicos regulares, cursos de formação inicial e continuada, cursos de extensão, cursos técnicos básicos programas de qualificação e profissionalização para aperfeiçoamento e certificação das habilidades de competência técnica no exercício da profissão.

O IFPB, contemplado em 2008 pela fase II do Plano de Expansão da Educação Profissional do Governo Federal, passou a contar com um universo de 09 (nove) *Campi* e a Reitoria: Cabedelo, Cajazeiras, Campina Grande, João Pessoa, Monteiro, **Patos**, Picuí, Princesa Isabel e Sousa. É nesse contexto que o campus Patos passa a existir.

O campus Patos foi criado em 29 de dezembro de 2008 pela lei 11.892, publicada no DOU sob o número 253 de 30 de dezembro de 2008. Suas atividades tiveram início em janeiro de 2009, com a portaria nº 04, de 06 de janeiro de 2009, publicada no DOU seção 1 nº 4, de 07 de janeiro de 2009.

Em 14 de setembro de 2009 ocorre a aula inaugural, que a princípio funciona em um prédio cedido pela prefeitura municipal de Patos, onde funcionou no passado a Escola Agrícola Municipal.

Os cursos que tiveram início em setembro de 2009 foram o curso técnico subsequente em Edificações, duas turmas nos turnos manhã e noite e o curso superior de tecnologia em Segurança do Trabalho no turno da noite.

O curso de edificações substituiu o curso de calçados sugerido, em audiência pública, para atender uma demanda da região, levantada por comerciantes da cidade. No entanto, devido ao baixo número de inscritos para esse curso e tendo em vista o mercado da construção civil em ascensão, a direção do campus, após contato realizado com os candidatos aprovados, optou por abrir o curso de edificações.

O Curso Superior de Tecnologia em Segurança no Trabalho, surgiu da inquietação de professores no sentido de buscar novos caminhos, possibilitando uma formação superior em uma área até então inédita na região nordeste e no Brasil. Professores do então CEFET-PB, uniram-se e os pensamentos foram sendo formulados. Durante alguns meses houve reuniões no sentido de buscar um Projeto Pedagógico Curricular - PPC, que atendesse as realidades do mercado na ocasião.

O Curso Superior de Tecnologia em Segurança no Trabalho – CSTST, do campus Patos, foi o primeiro a ser oferecido na rede pública de ensino do Brasil. Esse fato gerou algumas dificuldades no que diz respeito à concepção do curso e a sua organização didático-pedagógica.

Os primeiros e maiores desafios enfrentados na consolidação do campus e dos seus respectivos cursos, principalmente àqueles que tiveram início junto com a criação do campus, foi a ausência de uma estrutura física e de recursos humanos. Esses dois aspectos impactaram imediatamente na organização e gestão desses cursos.

Dentro desses dois aspectos, podemos destacar a inexistência de laboratórios básicos para o desenvolvimento das atividades práticas obrigatórias dos cursos; em se tratando do curso superior, a existência de um projeto pedagógico incompleto e totalmente desconexo com a realidade local, dificultando uma melhor compreensão por parte de alunos e docentes, da identidade do curso em questão; inexistência de uma estrutura didático-pedagógica física e humana que servisse de apoio ao processo de ensino e aprendizagem; precariedade das instalações e dos materiais didáticos disponibilizados; e a inexistência de coordenações de curso e de docentes das áreas técnicas inerentes aos cursos.

Todos esses aspectos faziam parte de uma realidade que abrangia todos os novos campi do Estado à época da criação do campus Patos e caracterizaram o processo de implantação do campus e dos cursos pioneiros.

Na medida em que a instituição e os cursos se consolidavam, alguns desses aspectos foram sendo superados e outros transformados. No que diz respeito à inexistência de recursos físicos e precariedade das instalações,

poucas dificuldades restaram das que foram relatadas. Quanto a organização e gestão dos cursos, também muitas lacunas foram preenchidas, no entanto, novas demandas vão surgindo na medida em que os cursos se desenvolvem e crescem em número de alunos e turmas.

5.1.1 Mudanças apontadas no processo de gestão

A análise resultante deste estudo revela que na concepção dos sujeitos, a descentralização é a mudança que mais se destaca no contexto da expansão, com desdobramentos na ampliação da autonomia da instituição. Citando a distância física existente entre os campi, a maioria dos entrevistados considera que houve uma descentralização no que diz respeito a gestão do IFPB. No entanto, alguns se limitam a defender a existência de uma descentralização financeira, de recursos. Outro grupo consegue perceber maior autonomia em outros aspectos da gestão, envolvendo a tomada de decisão nas criações e reformulações de cursos, nos procedimentos avaliativos e na organização curricular.

...o que houve foi uma descentralização administrativa né o campus tem autonomia administrativa responde à reitoria mas tem decisões próprias para criar cursos, a parte de de capacitação ele decide a parte de expansão, os cursos que vão ser implantados tudo isso no âmbito da cidade de patos ele tem a autonomia de estudar a região e trazer o curso que seja direcionado à economia local (Entrevistado 01).

Compreender a forma que esse processo de descentralização ocorre, bem como a sua amplitude é essencial para saber se a sua existência imprime um caráter democrático e autônomo à instituição, à sociedade, à educação. Libâneo (et. al. 2012) ressalta que

Por tratar-se de um processo de distribuição, redistribuição ou reorganização do poder na sociedade, no qual uns diminuem o poder em benefício de outros, a questão reflete o tipo de diálogo social que prevalece e o tipo de negociação que se faz para assegurar a estabilidade e a coesão social – daí sua relação com o processo conflituoso de democratização da educação nacional (p.153)

É importante ressaltar que expansão e interiorização não são a mesma coisa. Expandir não significa, necessariamente alcançar o interior do Estado, por isso a importância de vir aliada a um processo de interiorização, de forma a atender

idades afastadas que não contavam até então com o acesso a esse modelo de educação: a educação profissional e tecnológica.

a expansão do ifpb por vários municípios do Estado já dá uma dimensão diferenciada pra essa gestão porque não tem mais como ela ser centralizada (...) então assim, a expansão física nesse sentido já tem um diferencial pra como acontecem as reuniões as decisões, a descentralização (...) das decisões, a questão da autonomia entre os campi (...) e um exemplo com relação a essa autonomia que eu poderia citar é com relação aos projetos dos cursos, por mais que os ppcs eles passem por uma avaliação da diretoria pedagógica da reitoria mas a palavra final... óbvio, a documentação final é deles... mas se a gente decidir que vai ser de um jeito ou de outro jeito a organização das disciplinas (...) a autonomia do campus ela tem que ser ... digamos assim... respeitada (Entrevistado 03).

A mudança organizacional geralmente se define como um processo complexo, uma vez que envolve a alteração de estados e comportamentos já consolidados na rotina institucional, com vistas à construção de uma nova forma de comportamento coletivo, para atender a determinantes internos ou externos à organização.

Costumávamos ser um espaço centrado em si mesmo. Éramos nós. Sabemos que era uma coisa muito fechada em si mesmo, e na formação profissional, dura, digamos assim... só mais naquela questão mais técnica e agora tem essa proposta de abrir os muros para a comunidade pra eles virem pra cá, para que nós possamos nos integrar a ela também. (Entrevistado 03)

Para avaliar mudanças em qualquer processo de gestão marcado pela descentralização, faz-se necessário avaliar o nível de autonomia que é concedido àqueles que compõem essa gestão e para àqueles a quem ela é destinada, assegurando-se de que a participação ocorre como uma prática efetiva e significativa.

O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios (...) sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho (LIBÂNEO et. al. 2012, p. 451)

Sobre a participação, Libâneo (et. al.2012) destaca que ela traz dois sentidos, um de caráter mais interno e outro mais externo. O primeiro tem relação

com a conquista da autonomia da escola e dos seus integrantes (pais, alunos, professores, comunidade) na construção da prática formativa. O segundo trata da participação desses atores nos processos institucionais de tomada de decisão.

A gente tem ganhado mais voz, a gente fala mais do que ouve, a gente tem como contribuir de uma forma mais geral, não só para o nosso campi com relação a autonomia que detemos, mas com relação a opinar e a definir certas coisas que são de âmbito institucional. (...) então isso é uma dinâmica que eu não enxergava, embora que eu não era da gestão, eu assumi a coordenação de estagio naquele outro momento, mas não era algo que eu visualizasse acontecer, isso entre os gestores, no caso da de outros coordenações ou espaços menores de gestão, como exemplo as coordenações de pesquisa de extensão de estagio etc. Atualmente a gente percebe que existe uma maior articulação entre esses coordenadores de diversos campi e as pro reitorias ligadas a essas papeis, (...) não é mais somente mandar um memorando circular ou mandar uma ordem de serviço e a gente só executar. Não! Chama para conversar, não só os gestores máximos dos campi, mas também essas pequenas coordenações ou representações que fazem parte também da gestão (...) então também a gente conseguiu enxergar uma maior multiplicidade de contribuintes nos conselhos, conselho editorial, a gente consegue enxergar pessoas de todos os campi, não é mais algo centralizado como a gente percebia antes, Oque ficava circulando só ali ao redor da reitoria ou de Campina Grande que é um campus maior, Sousa, Cajazeiras, né que são os mais antigos, mas a gente consegue perceber o CONSUPER, CEPE, né, que ele ganhou uma maior capilaridade, o IFPB se expandiu e essas representações nesses conselhos também s expandiram junto nessa gestão, é perceptível isso. (Entrevistado 03).

5.2 DIFICULDADES NO ÂMBITO ADMINISTRATIVO

A expansão da educação profissional e tecnológica se acentuou principalmente na última década com a criação significativa de institutos federais. O IFPB campus Patos, sendo parte do programa de expansão II, vivenciou os impactos desse processo. Na percepção de alguns entrevistados, a forma acelerada como se deu a criação de novos campi gerou lacunas e dificuldades na gestão e organização do campus.

eu colocaria essa dificuldade, exatamente nesse tamanho que a instituição tomou, na proporção dessa expansão, é que ela foi muito rápida, eu estou no IF a 6 anos e já vi muitos campus crescerem só nesse intervalo, eu vim da segunda expansão. e gerenciar, mesmo que seja de forma descentralizada algo tão grande... somos mais de vinte campi, é algo muito difícil, (...) e a

gente sempre tem que ficar nessa de ter que correr atrás de ficar no pé de querer a resposta porque a gente precisa disso com urgência, mas eles tem nossa urgência e as outras urgências de mais vinte campi, é então, é muito grande, é uma máquina muito grande para gerenciar e muitas vezes a gente se sente sozinha, pois o nosso suporte está muito longe, ele está a mais de 300 quilômetros em João Pessoa, e por mais que a gente valorize nossa autonomia, mas tem momentos que a gente fica sem esse suporte sem saber se isso pode ou não pode, se isso vai dá certo ou não, como é que está nos outros lugares, e essa comunicação é um pouco dificultada... (Entrevistado 03)

A começar pela infraestrutura física onde se estabeleceu o campus ao iniciar suas atividades. Embora fosse apresentado naquele momento para a sociedade uma instituição que era símbolo de modernização e tecnologia, o que a comunidade interna e externa tinha acesso era a um espaço precário, com instalações improvisadas e poucos recursos tecnológicos. Embora, atualmente, o campus funcione em prédio próprio e com instalações modernas, o seu crescimento enquanto instituição não acompanha o seu crescimento físico. Portanto, na visão dos entrevistados, ainda persiste a falta de planejamento no que diz respeito a expansão, agora no nível micro.

A gente consegue capturar o aluno, trazer, atrair pelos nossos resultados, mas a gente não tá conseguindo manter o aluno aqui no campus, principalmente aqueles que não são muito persistentes. Eu acho que o que contribui pra isso ainda é uma falta de estrutura completa, como um refeitório funcionando, cantina... a própria assistência estudantil que ela é muito intermitente... atrasos, então eu acho que isso aí ainda é um gargalo que nós temos entendido? a questão da infraestrutura que nós temos aqui dentro do campus que tem que melhorar tem que ter/ser concluída e haver uma melhor sistematização na assistência a esses alunos (Entrevistado 07).

Na visão de outro sujeito entrevistado,

outra dificuldade é com relação a própria infraestrutura, do campus que, tem oito anos de existência, mas ainda está em construção, a gente está aguardando o outro bloco ser inaugurado, restaurante que tem que funcionar, cantina, então, espaço de vivência e espaços estruturais mesmo, por exemplo a gente não tem um ginásio de esportes (...) a gente não tem essa estrutura, então isso é uma dificuldade grande que sobrecarrega a assistência social com relação aos auxílios, auxílio transporte, auxílio alimentação, auxílio moradia, então é se a gente já tivesse melhor estruturado com relação a esses espaços diminuiria muito algumas dificuldades que a gente tem de dar um maior suporte a esses alunos durante esse tempo. O turno noturno a gente já está bem sobrecarregado.O

espaço físico que a gente tem... laboratório, sala de aula, a gente já não tem como comportar mais gente, não tem como crescer mais um pouco a gente não tem como, enquanto não tivermos essa estrutura melhor distribuída com essas novas salas que estamos aguardando, a gente vai continuar com essas dificuldades com relação ao atendimento aos alunos. (Entrevistado 03)

Nesse contexto, percebe-se um ritmo diferente entre demandas e planejamento. Ao considerarmos que a realidade é mutável, é preciso antecipar-se às demandas, prevendo necessidades e estabelecendo estratégias que possibilitem resolver os problemas no menor tempo possível. Um planejamento estratégico permite essa antecipação

O planejamento precede a ação e esta por sua vez pode redirecionar o planejamento. Deve-se considerar o planejamento como um caminho frente às mudanças e utilizá-lo como estratégia para reduzir erros e incertezas. Esse processo implica e gera organização e flexibilidade, pois uma vez que se tem uma visão geral das ações, do ambiente, das pessoas envolvidas poderá fazer previsões mais próximas dos resultados possíveis.

O planejamento tem o objetivo de dar um direcionamento adequado as ações e decisões futuras, uma vez que em sua construção são considerados fatores externos e fatores internos, fatores mutáveis e imutáveis, recursos humanos e materiais. Trata-se de um processo contínuo e sistemático, no qual planejamento, ação e avaliação são etapas fundamentais.

Outra questão recorrente na percepção dos sujeitos entrevistados diz respeito a burocratização dos processos sem uma prévia explanação ou preparação da comunidade acadêmica. No que diz respeito aos cargos de gestão, a maioria frisa o despreparo ao assumir tais cargos, gerando perda de tempo em meio aos processos demandados pelo cargo, ineficiência das ações e falta de estímulo dos profissionais para ocuparem a gestão.

Um aspecto que merece destaque, na visão dos entrevistados, tem relação direta com a questão anterior, é a ineficiência na aplicação dos recursos financeiros. Embora a falta de capacitação dos gestores seja apontada como uma causa desse problema, também é citada o excesso de burocracias existentes

no serviço público quando o assunto é recurso financeiro. Essa problemática gera constantemente um paradoxo: existe o dinheiro e a necessidade, mas desconhecem os caminhos e procedimentos para realizar os projetos.

a maior dificuldade, eu citaria apenas a que eu considero a maior: é a questão da redução do orçamento, o governo tem reduzido consideravelmente o orçamento. Tanto que hoje está difícil tanto pra manter o campus, se prendendo, por exemplo ao campus... tanto a parte de investimento como a própria manutenção do campus (...) enquanto a rede está expandindo (...) o orçamento está diminuindo. (...) e administrar com pouco recurso é muito difícil. (Entrevistado 12).

Entre muitas dificuldades apontadas, uma questão se destaca positivamente na percepção dos entrevistados. A valorização e investimento dados à extensão e a pesquisa nesse novo cenário. Esses pontos são defendidos como principais responsáveis pela aproximação e fortalecimento da relação instituição-comunidade e pelo estabelecimento de parcerias com outras instituições, favorecendo a produção científica, a troca de conhecimentos e o reconhecimento, pela sociedade, do IFPB campus Patos como uma instituição científica e tecnológica.

Isso muda o foco da gestão, pois ela não fica limitada apenas as questões de ensino, mas também promover essas possibilidades de pesquisa e extensão em comunicação com os interesses da comunidade em que estamos inseridos para que possamos nos auxiliar (Entrevistado 03)

A pesquisa e a extensão, aliadas ao ensino formam a tríade do conhecimento. São interdependentes e indissociáveis. A pesquisa pode ser um grande instrumento na construção do conhecimento do aluno e um despertar para a formação do aluno leitor, e ou, futuro pesquisador. A pesquisa, além de ser uma via para a construção de conhecimento e informações, é base para o progresso humano no mundo científico, tecnológico e cultural.

Se considerarmos o ensino como atividade de construção de conhecimento, como atividade que “ensina a aprender”, veremos que o campo no qual se inicia é a pesquisa. Daí é possível mensurar a importância da pesquisa na rotina de uma instituição educacional. O ensino se fundamenta na pesquisa para realizar a grande tarefa de ensinar a pensar.

A percepção dessa relação entre pesquisa e ensino possibilita a desmitificação da pesquisa como algo a ser feito apenas pelos cursos de pósgraduação. Outro aspecto importante é que, através dessa visão, tanto a pesquisa como o ensino são considerados como momentos complementares de um mesmo processo — o processo de construção do conhecimento.

Considerando que o processo educativo funda-se sobre esses três pilares, ensino, pesquisa e extensão, indissociáveis como dimensões formativas, libertadoras e sem hierarquização, a relação que a extensão estabelece com o ensino e a pesquisa é dinâmica e potencializadora.

A extensão intensifica sua relação com o ensino, oferecendo elementos para transformações no processo pedagógico, em que professores e alunos constituem-se como sujeitos do ato de ensinar e aprender, levando à socialização e a aplicação do saber acadêmico. Em outros momentos, a extensão intensifica sua relação com a pesquisa através da utilização de metodologias específicas, do compartilhamento de conhecimentos produzidos pela instituição e da contribuição para a melhoria das condições de vida da sociedade.

Neste sentido, é imperativo conceber a extensão, nos Institutos Federais, como uma práxis que possibilita o acesso aos saberes produzidos e experiências acadêmicas, oportunizando, desta forma, o usufruto direto e indireto, por parte de diversos segmentos sociais. Revela-se, assim, em uma prática que vai além da visão tradicional de formas de acesso, como também de participação. Essa concepção de extensão amplia o leque de atuação e, conseqüentemente, cria um manancial de dados que precisa ser sistematizado, com objetivo de dar visibilidade à contribuição da extensão no contexto local, regional e nacional. Isso não significa um engessamento das ações, mas, ao contrário, estabelece definições e princípios que subsidiarão as ações de cada Instituto.

A instituição educacional (IE), através da extensão, influencia e também é influenciada pela comunidade, ou seja, possibilita uma troca de valores entre a IE e o meio. A extensão deve funcionar como uma via de duas mãos, em que a IE leva conhecimentos e/ou assistência à comunidade e também aprende com o saber dessas comunidades.

A realização das atividades de Extensão é um caminhar coletivo e cooperativo, com interlocução entre profissionais, alunos e parceiros externos à Universidade, em busca de uma ação cidadã para superar as situações de desigualdade e de exclusão existentes no Brasil.

Contribuir no processo de melhoria contínua de uma comunidade é fundamental. Num projeto ideal de desenvolvimento integral, enquanto a ação concreta está envolvida em direção à melhoria visível de certos aspectos da vida, o sucesso é medido pelo impacto que estas ações têm sobre a capacidade da comunidade.

A extensão, entendida como prática acadêmica que interliga os Institutos Federais nas suas atividades de ensino e de pesquisa com as demandas da maioria da população, consolida a formação de um profissional cidadão e se credencia junto à sociedade como espaço privilegiado de produção e difusão do conhecimento na busca da superação das desigualdades sociais.

5.3 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS GESTORES

A comunicação interna e intracampi, embora seja apontada como uma das dificuldades, também aparece no discurso dos sujeitos entrevistados como uma estratégia para aperfeiçoamento da gestão e da rotina da instituição.

...existem as reuniões no caso de direção onde tem uma participação muito boa do corpo docente e do corpo de técnico administrativo onde eles colocam as pautas antes mesmo de acontecer as reuniões (...) as pautas são divulgadas porque caso haja alguém que queira incluir ou modificar algum ponto da pauta isso é possível então isso mostra que a gestão tá preocupada em ouvir todos e durante as reuniões as pautas elas vão sendo cumpridas sempre baseadas em debate então eu vejo que existe uma preocupação muito grande com a participação de todos (Entrevistado 10).

Uma organização por ser um espaço que reúne pessoas que compartilham objetivos em comum, mas ao mesmo tempo trazem uma forma particular de interação e de trabalho, tem na comunicação um instrumento de intersecção que contribuirá para que as pessoas trabalhem em sintonia na perspectiva de atingirem

os objetivos construídos coletivamente. Na visão dos entrevistados a comunicação pode ser um fator de mudança na realidade organizacional.

Hoje, é fundamental que toda organização precisa adotar uma política de comunicação eficaz, investindo em novas estratégias que permitam além de otimizar as ações, fazer com que essas aconteçam de forma coerente. A comunicação tem por natureza o papel de aproximar, mesmo num contexto de diferenças. Ao longo dos anos, e contrariando o progresso da comunicação na sociedade, as instituições educacionais ainda não conseguem usar a comunicação a seu favor.

A comunicação tem como papel aproximar as pessoas, diminuindo distancias físicas e considerando a diversidade de papeis desempenhados no processo de gestão de uma organização. A comunicação burocrática não acompanha o ritmo de uma sociedade da comunicação e informação. É importante ganhar agilidade e acertividade, garantindo uma informação mais rápida, objetiva e abrangente. Nesse contexto, as estruturas verticais e hierarquizadas devem dar espaço a estruturas horizontais.

As organizações se confrontam atualmente com uma realidade baseada na informação e na comunicação, na era da *Internet* e das redes sociais. Por si só, isso já implica a construção de um novo olhar que valorize a o saber, mas principalmente a capacidade de traçar estratégias para se construir esse saber.

Aliada à questão da comunicação, foi destacado a formalização de processos e procedimentos também como uma estratégia ainda em construção para melhoramento dos serviços prestados e da rotina de trabalho dos servidores. Embora citem esse ponto também como uma dificuldade vivenciada pela gestão, os sujeitos entrevistados destacam que já se percebe um melhoramento no que diz respeito à formalização e otimização de procedimentos administrativos e ainda destacam alguns exemplos de estratégias utilizadas nesse sentido.

O estabelecimento de fluxogramas e manuais de procedimentos, além de facilitar a rotina de servidores recém chegados à instituição ou de servidores que mudaram de setor, possibilita uma melhor organização, distribuição de tarefas, avaliação das atividades desenvolvidas e promove uma otimização dos processos.

O detalhamento e vivência prática de procedimentos com um certo nível de padronização são fundamentais para o aperfeiçoamento da administração pública

Portanto, é importante que cada setor pense em fluxogramas e manuais de procedimentos com o detalhamento de atividades do setor, bem como a distribuição entre os servidores que ali trabalham. Ressalte-se que esses manuais e fluxogramas complementam e detalham, mas não se confundem com as atribuições dos setores administrativos determinadas por portarias ou regimentos internos. Porém, até para se ter um indicador para contratação de novos profissionais, ter os fluxos de atividades definidos por setor dá uma melhor ideia do mínimo de pessoas necessário para atender as demandas. Outra vantagem da prática de formalização de procedimentos administrativos que é possível apontar é a possibilidade de identificar fluxos baixos de trabalho, situações de retrabalho, desvios ou duplicidade de funções qualquer incoerência ou deficiências nas rotinas administrativas.

Com a prática de construção de procedimentos administrativos, por meio de organogramas e manuais de procedimentos possibilita à gestão analisar mais a fundo o fluxo de demandas e o conjunto de estratégias aplicadas na perspectiva de simplificar os processos e desburocratizar a administração pública.

De acordo com alguns entrevistados aliado à necessidade dessa melhor definição dos procedimentos administrativos está a falta de preparação dos gestores que irão assumir cargos de gestão. Geralmente chegam aos cargos repentinamente e aprendem e apreendem a rotina de trabalho na prática. Nas Coordenações de ensino é comum ocorrer essa situação. São espaços que são de fundamental importância na organização da vida acadêmica dos alunos. Dessa forma, a falta de organização das rotinas de trabalho desenvolvidas nas coordenações de ensino, causa problemas no que diz respeito a eficiência, rapidez e, conseqüentemente, a perda da qualidade no atendimento ao público interessado. Ao trocar um coordenador, é importante que se tenha mecanismos de orientação para aquele que irá ocupar o cargo, tanto em relação ao papel daquela coordenação quanto às questões de ordem prática, ou seja, os procedimentos que devem ser adotados para dar encaminhamentos às demandas. A ausência e/ou ineficiência dessa prática,

gera insegurança no desempenho das funções de gestão e passa uma impressão de desordem àqueles que fazem uso dos serviços.

A qualidade da prestação dos serviços vem precedida de participação em todos os níveis. De acordo com alguns entrevistados, a padronização de alguns procedimentos é fundamental para que exista treinamento dos envolvidos, para evitar grandes variações quanto ao atendimento, aos custos, ao tempo empregado. A intuição e a experiência não podem definir as ações, podem atuar aperfeiçoando os procedimentos, mas não como a base para tomada de decisões que envolva situações formais. Toda essa organização do trabalho só gera efeitos duradouros quando se tem a participação, em sua criação, das pessoas envolvidas no processo, resultando em um valioso comprometimento destas com as ações definidas conjuntamente. Trigueiro (2001) define como processo a organização, os setores que a compõem e as suas atividades (fins e meios).

Outro aspecto positivo, que está contido na essência da proposta de expansão, é o aproveitamento das vocações locais, tendo em vista que Patos e região metropolitana vivem um momento de pleno crescimento da construção civil. Nesse contexto, os cursos ofertados fomentam a necessidade de mão de obra técnica especializada para auxiliar no processo de consolidação da vocação regional.

Observou-se que a proposta de expansão em pauta trouxe significativa mudança para o cenário local, tanto no que tange ao aspecto cultural como no aspecto econômico da região, pois a cidade ganhou contornos de “cidade universitária”.

o programa como mulheres mil mesmo né programa que:: atingiu um público que a gente via aqui que dava gosto a gente ver a satisfação daquelas mulheres aqui quando vinham o PRONATEC você sabe que nós abrimos unidades remotas em várias cidades, essas cidades passaram a ser parceiras do IF inclusive se você observar nós temos unidades remotas em Teixeira, Desterro, Santa Luzia, Várzea e se você fizer uma análise cautelosa/ cautelosa você vai ver que hoje grande parte dos alunos que estão no campus Patos são dessas cidades onde nós prestamos serviço... então isso criou um elo (...) a gente usou essa estratégia pra que isso acontecesse só que é aquela história o elo ele é alimentado né então se você quebra um desses pontos estratégicos esse elo pode se romper né

então eu vejo com uma certa preocupação a nossa ausência (...)é tanto que a gente tá tentando suprir essa presença da gente com alguma ação de extensão (Entrevistado 07)

O Governo Lula deixou como uma de suas marcas uma política educacional de expansão da educação profissional e tecnológica que pode ser considerada única na história brasileira. Essa política injetou na educação recursos e estratégias nunca vistas antes para investimento, custeio e manutenção da educação profissional e tecnológica, em especial. Tal política oportunizou, por meio do processo de interiorização da educação, a geração de oportunidades educacionais, a ampliação da formação profissional e tecnológica e consequentemente, as possibilidades de empregabilidade.

O alcance do processo de descentralização e interiorização da educação presente na política educacional do governo Lula-Dilma gerou entre outros efeitos o empoderamento local, por meio de formação de mão de obra qualificada, aproveitamento do potencial da economia local, além de contribuir, por meio da formação, para uma conscientização quanto à responsabilidade da comunidade com a construção de estratégias para intervenção e solução dos problemas locais.

5.4 MODELO DE GESTÃO ADOTADO, NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS

Embora esse processo de expansão esteja aliado a um projeto de modernização do ensino e da sociedade, os sujeitos entrevistados veem em seu cotidiano de trabalho uma realidade com heranças de um modelo de gestão predominantemente gerencial com resquícios do modelo burocrático. Percebe-se uma ênfase muito grande em resultados e um forte empenho em atender as demandas de mercado.

Os processos formais, os documentos e o trabalho operacional ocupa a maior parte do tempo dos gestores, comprometendo a possibilidade de construir uma prática de gestão mais integrada com as necessidades da instituição e da comunidade a quem atende.

a maior dificuldade é o fato da gente ter um grande volume, uma grande demanda da parte da coordenação, do ponto de vista operacional; e conciliar isso com sala de aula, com os projetos que você já toca também no próprio campus. Então essa questão (...)

são muitos editais então isso... gerenciar, conciliar esse tempo que você tem de coordenação com a sala de aula... aí você fica dependendo do financeiro e isso as vezes causa uma certa entrave porque você tem que esperar e enfim todo esse processo burocrático que tem do instituto, do serviço federal como um todo. (Entrevistado 13).

Essas questões levantadas acima pelo entrevistado 03, ocorrem porque o modelo gerencial de gestão se apoia em alguns princípios de uma administração burocrática e, embora se defina como um modelo mais flexível em relação ao burocrático, não se destituiu completamente do foco nos processos formais. A gestão gerencial visa prioritariamente obtenção de resultados, com isso os meios para se chegar aos resultados perdem espaço no quesito importância.

eu acho um modelo de gestão muito complicado porque a gente tem um modelo de gestão onde o recurso financeiro que vem pra escola é baseado no número de alunos. Claro que é muito importante ter as escolas com muitos alunos até pra mostrar que a escola tá funcionando de forma plena, mas você caracterizar a qualidade financeira, a capacidade financeira de uma escola pela quantidade de aluno é você praticamente transformar a escola numa empresa (...) as vezes uma escola com cinquenta alunos não quer dizer que ela é melhor do que uma escola que tenha vinte alunos, a qualidade de educação de uma escola não é baseada em número de alunos. (Entrevistado 10)

O modelo gerencial em sua origem se fundamenta na busca pela eficiência o que o aproxima de algumas características do modelo burocrático, porém sua marca engloba principalmente a questão do planejamento estratégico, com metas de médio e longo prazos; o investimento em parcerias com o setor privado; a manutenção da carreira no serviço público; a defesa da ética como princípio do serviço público; a utilização de mecanismos de avaliação de desempenho, seja individual ou coletivo, tomando como base a qualidade e a produtividade; maior autonomia política, delegando um certo nível de decisão aos cidadãos na perspectiva de garantir a melhoria dos serviços públicos.

A maioria dos entrevistados citam a “Reitoria Itinerante” (projeto político-administrativo posto em prática no IFPB pelo atual reitor como uma estratégia de aproximar a comunidade de servidores e usuários dos serviços das tomadas de decisões e do planejamento.

A preocupação com os resultados e com a prestação de serviços imprime à comunidade acadêmica uma responsabilidade muito grande pelos próprios problemas. Percebe-se aqui, um distanciamento no que diz respeito às práticas descentralizadoras. Trata-se de um tipo de participação instrumental, onde se constrói um caminho para a aceitação de um objetivo prévio que se aproxime de uma prática democrática, mas que visa ao final fundamentar ações de controle.

No início nós estávamos muito preocupados com aquela questão da implantação... que a expansão ocorresse, que desse certo, no segundo momento existia essa expectativa pela parte mais física, a construção dos prédios tudo isso e em paralelo existia aquele trabalho de formiguinha, de nós irmos à todas as escolas, de fazer a divulgação e aquela... fazer o povo conhecer a instituição (...) a gente nota que nós agora entramos numa nova fase que seria a fase de cobrança de resultados. Eu acho que agora por parte do MEC por parte das metas a serem cumpridas, por exemplo o número de alunos que a gente tem que formar, o combate a evasão eu acho que nós estamos vivendo uma fase agora digamos de... consolidação dessa expansão, ou seja, chegou a hora de nós mostrarmos resultados, nós que somos da expansão dois, a gente chegou a hora de começar a mostrar resultado... aquela relação aluno/professor (Entrevistado 07)

Esse processo fragiliza as possibilidades de avanço em relação à estrutura posta, podendo gerar o consenso acrítico, a reprodução de ideologias e de suas práticas, encobertas por uma ilusão de mudança e crescimento.

É importante ressaltar que um alto nível de centralização tende a atrapalhar o andamento dos processos, deixa-los lentos, uma vez que o poder de decisão está nas mãos de poucas pessoas que geralmente ocupam os cargos mais altos aos quais pouco se tem acesso. As decisões precisam ser descentralizadas, porém cabe destacar que quando se tem descentralização aumenta-se a responsabilidade individual.

As organizações obtêm resultados por meio das pessoas que a elas estão vinculadas. As estratégias de alocação, manutenção, avaliação e desenvolvimento de pessoal devem permitir obter um grau ótimo de harmonia entre as exigências e interesses da organização e as necessidades e aspirações das pessoas que nela trabalham. Nem sempre as políticas de pessoal aparecem escritas ou documentadas, mas apesar disso são claramente percebidas nas práticas da organização.

A capacitação de gestão é uma necessidade em destaque atualmente no serviço público. Só veremos uma melhor e maior eficiência quando essa questão realmente receber a importância que merece. A organização que possui uma gestão capacitada consegue estabelecer objetivos com mais clareza e alcançar metas com mais facilidade, além de conseguir definir prioridades, alocar os recursos necessários e unir esforços para a consecução dos objetivos traçados.

Independente de como uma gestão se intitula dentro da administração pública, é fundamental que ela desenvolva suas ações com base em um planejamento e as execute de forma coerente, colocando em primeiro lugar sua contribuição para a sociedade e considerando o seu impacto na qualidade de vida dos cidadãos a quem atende.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O alcance do processo de descentralização e interiorização da educação presente na política educacional do governo Lula-Dilma gerou entre outros efeitos o empoderamento local, por meio de formação de mão de obra qualificada, aproveitamento do potencial da economia local, além de contribuir, por meio da formação, para uma conscientização quanto à responsabilidade da comunidade com a construção de estratégias para intervenção e solução dos problemas locais.

Os novos contextos educacionais e os novos atores desses cenários provocam a necessidade de repensar as práticas educativas e os processos de gestão. Esses processos delineiam o cotidiano de uma instituição educacional e precisam estar alinhados com as expectativas e necessidades de sua comunidade, do meio no qual a instituição está inserida e com o contexto mais amplo da qual faz parte, primando pelo papel que desempenha enquanto instituição que ensina.

Para compreender melhor a natureza da administração pública e a forma como ela se apresenta atualmente faz-se necessário buscar conhecer os movimentos de metamorfose que a administração pública passou e vem passando, as concepções que a fundamentaram e a modelaram ao longo da história.

As mudanças geradas pelo processo de modernização geraram impactos em todos os setores da sociedade, incluindo as organizações públicas. Embora no contexto das organizações públicas essas mudanças venham acontecendo num ritmo mais lento, a necessidade de acompanhar essas transformações torna-se uma condição para um desenho que atenda ao modelo de sociedade atual.

Embora a literatura trate esses modelos a partir de características que os distinguem e acentue a influência de cada um em determinados momentos históricos, isso não quer dizer que esses modelos ocorreram na história do Brasil de forma linear. Algumas características dos modelos anteriores, patrimonialista e burocrático coexistiram e coexistem com as novas formas de gestão e administração pública.

No setor público as discussões acerca da compreensão do termo Gestão e de sua prática são recentes e em linhas gerais, convergem para a utilização de práticas inovadoras na administração do setor público. Essas práticas podem ser releituras de práticas antigas, apropriação e adaptação de práticas de sucesso do setor privado bem como modelos novos criados na perspectiva da inovação.

No campo educacional, o termo gestão é utilizado com frequência para nomear um conjunto de ações, procedimentos, decisões que visam promover a melhoria dos processos educacionais, através de ações articuladas e conjuntas. Podemos afirmar que a utilização e a compreensão desse termo é um fato recente na história da educação e que cada vez mais vem se sobrepondo ao termo administração.

No final do século XX ganha força no Brasil uma nova concepção de gestão educacional, visando a modernização da educação de forma a acompanhar as transformações sociais e o avanço da globalização. Essa nova visão nasce sob a influência do campo empresarial. A ideia era importar o que funcionava no setor privado para aplicar no setor público. Essa proposta de gestão ficou conhecida como modelo gerencial.

A democracia na gestão educacional pode ser vista como uma forma de tornar seus processos mais efetivos, uma vez que possui uma maior pluralidade de sujeitos atuando diretamente na sua construção e acompanhando sua execução.

Entender os processos políticos sociais enfrentados pelo nosso país, principalmente no tocante às políticas públicas voltadas para a educação é de suma importância para a formulação de novas agendas que visem atender os anseios da sociedade, tendo sempre em mente a mutabilidade das necessidades da população.

Garantir o acesso a uma educação de qualidade e democrática deve ser o foco de novas propostas educativas, usando para esse fim todo um arcabouço legal e institucional positivado na legislação brasileira e uma vasta produção acadêmica especialmente voltada para o desenvolvimento da educação.

O processo de expansão e interiorização da educação profissional e tecnológica por meio da criação dos Institutos Federais está dentro de uma política pautada em princípios democráticos. Os processos de expansão ultrapassam os muros e barreiras físicas destas instituições. Seu real objetivo tem como foco central atender os anseios e demandas propostos por um novo cenário nacional, que ao ser mutável, exige das instituições e organizações características de maleabilidade e adaptabilidade. Tendo como foco as especificidades de cada região, a probabilidade de obtenção de êxito nas propostas, pelas quais os Institutos Federais e sua expansão foram concebidos, aumentam expressivamente.

Sabe-se que a educação tecnológica exerce um papel fundamental para o desenvolvimento nacional, pois ela prepara um segmento profissional onde existe uma enorme demanda por novos trabalhadores. Um mercado em plena expansão como o nosso, necessita urgentemente de políticas públicas que fomentem formação e qualificação de mão de obra, no entanto, é fundamental que essa busca pela qualificação esteja acompanhada. Ela não prepara apenas o profissional especializado em uma determinada tarefa, mas sim, um profissional com um prisma aberto, capaz de absorver as complexidades do mercado e da sociedade, e com isso, corresponder com uma ação mais enérgica, precisa, sensível e criativa às demandas impostas pela vida profissional e social.

Nesse contexto o campus Patos foi Os primeiros e maiores desafios enfrentados na consolidação do campus e dos seus respectivos cursos, principalmente àqueles que tiveram início junto com a criação do campus, foi a ausência de uma estrutura física e de recursos humanos. Esses dois aspectos impactaram imediatamente na organização e gestão desses cursos.

Dentro desses dois aspectos, podemos destacar a inexistência de laboratórios básicos para o desenvolvimento das atividades práticas obrigatórias dos cursos; em se tratando do curso superior, a existência de um projeto pedagógico incompleto e totalmente desconexo com a realidade local, dificultando uma melhor compreensão por parte de alunos e docentes, da identidade do curso em questão; inexistência de uma estrutura didático-pedagógica física e humana que servisse de apoio ao processo de ensino e

aprendizagem; precariedade das instalações e dos materiais didáticos disponibilizados; e a inexistência de coordenações de curso e de docentes das áreas técnicas inerentes aos cursos.

Todos esses aspectos faziam parte de uma realidade que abrangia todos os novos campi do Estado à época da criação do campus Patos e caracterizaram o processo de implantação do campus e dos cursos pioneiros.

Na medida em que a instituição e os cursos se consolidavam, alguns desses aspectos foram sendo superados e outros transformados. No que diz respeito à inexistência de recursos físicos e precariedade das instalações, poucos dificuldades restaram das que foram relatadas. Quanto a organização e gestão dos cursos, também muitas lacunas foram preenchidas, no entanto, novas demandas vão surgindo na medida em que os cursos se desenvolvem e crescem em número de alunos e turmas.

A análise resultante deste estudo revela que na concepção dos sujeitos, a descentralização é a mudança que mais se destaca no contexto da expansão, com desdobramentos na ampliação da autonomia da instituição. Citando a distância física existente entre os campi, a maioria dos entrevistados considera que houve uma descentralização no que diz respeito a gestão do IFPB. No entanto, alguns se limitam a defender a existência de uma descentralização financeira, de recursos. Outro grupo consegue perceber maior autonomia em outros aspectos da gestão, envolvendo a tomada de decisão nas criações e reformulações de cursos, nos procedimentos avaliativos e na organização curricular.

A expansão da educação profissional e tecnológica se acentuou principalmente na última década com a criação significativa de institutos federais. O IFPB campus Patos, sendo parte do programa de expansão II, vivenciou os impactos desse processo. Na percepção de alguns entrevistados, a forma acelerada como se deu a criação de novos campi gerou lacunas e dificuldades na gestão e organização do campus.

A começar pela infraestrutura física onde se estabeleceu o campus ao iniciar suas atividades. Embora fosse apresentado naquele momento para a sociedade uma instituição que era símbolo de modernização e tecnologia, o que

a comunidade interna e externa tinha acesso era a um espaço precário, com instalações improvisadas e poucos recursos tecnológicos. Embora, atualmente, o campus funcione em prédio próprio e com instalações modernas, o seu crescimento enquanto instituição não acompanha o seu crescimento físico. Portanto, na visão dos entrevistados, ainda persiste a falta de planejamento no que diz respeito a expansão, agora no nível micro.

Um aspecto que merece destaque, na visão dos entrevistados, tem relação direta com a questão anterior, é a ineficiência na aplicação dos recursos financeiros. Embora a falta de capacitação dos gestores seja apontada como uma causa desse problema, também é citada o excesso de burocracias existentes no serviço público quando o assunto é recurso financeiro. Essa problemática gera constantemente um paradoxo: existe o dinheiro e a necessidade, mas desconhecem os caminhos e procedimentos para realizar os projetos.

Entre muitas dificuldades apontadas, uma questão se destaca positivamente na percepção dos entrevistados. A valorização e investimento dados à extensão e a pesquisa nesse novo cenário. Esses pontos são defendidos como principais responsáveis pela aproximação e fortalecimento da relação instituição-comunidade e pelo estabelecimento de parcerias com outras instituições, favorecendo a produção científica, a troca de conhecimentos e o reconhecimento, pela sociedade, do IFPB campus Patos como uma instituição científica e tecnológica.

Se considerarmos o ensino como atividade de construção de conhecimento, como atividade que “ensina a aprender”, veremos que o campo no qual se inicia é a pesquisa. Daí é possível mensurar a importância da pesquisa na rotina de uma instituição educacional. O ensino se fundamenta na pesquisa para realizar a grande tarefa de ensinar a pensar.

Considerando que o processo educativo funda-se sobre esses três pilares, ensino, pesquisa e extensão, indissociáveis como dimensões formativas, libertadoras e sem hierarquização, a relação que a extensão estabelece com o ensino e a pesquisa é dinâmica e potencializadora.

Contribuir no processo de melhoria contínua de uma comunidade é fundamental. Num projeto ideal de desenvolvimento integral, enquanto a ação concreta está envolvida em direção à melhoria visível de certos aspectos da vida, o sucesso é medido pelo impacto que estas ações têm sobre a capacidade da comunidade.

A comunicação interna e intracampi, embora seja apontada como uma das dificuldades, também aparece no discurso dos sujeitos entrevistados como uma estratégia para aperfeiçoamento da gestão e da rotina da instituição.

Aliada à questão da comunicação, foi destacado a formalização de processos e procedimentos também como uma estratégia ainda em construção para melhoramento dos serviços prestados e da rotina de trabalho dos servidores. Embora citem esse ponto também como uma dificuldade vivenciada pela gestão, os sujeitos entrevistados destacam que já se percebe um melhoramento no que diz respeito à formalização e otimização de procedimentos administrativos e ainda destacam alguns exemplos de estratégias utilizadas nesse sentido.

De acordo com alguns entrevistados aliado à necessidade dessa melhor definição dos procedimentos administrativos está a falta de preparação dos gestores que irão assumir cargos de gestão. Geralmente chegam aos cargos repentinamente e aprendem e apreendem a rotina de trabalho na prática. Nas Coordenações de ensino é comum ocorrer essa situação. São espaços que são de fundamental importância na organização da vida acadêmica dos alunos.

Dessa forma, a falta de organização das rotinas de trabalho desenvolvidas nas coordenações de ensino, causa problemas no que diz respeito a eficiência, rapidez e, conseqüentemente, a perda da qualidade no atendimento ao público interessado. Ao trocar um coordenador, é importante que se tenha mecanismos de orientação para aquele que irá ocupar o cargo, tanto em relação ao papel daquela coordenação quanto às questões de ordem prática, ou seja, os procedimentos que devem ser adotados para dar encaminhamentos às demandas.

A ausência e/ou ineficiência dessa prática, gera insegurança no desempenho das funções de gestão e passa uma impressão de desordem àqueles que fazem uso dos serviços.

Outro aspecto positivo, que está contido na essência da proposta de expansão, é o aproveitamento das vocações locais, tendo em vista que Patos e região metropolitana vivem um momento de pleno crescimento da construção civil. Nesse contexto, os cursos ofertados fomentam a necessidade de mão de obra técnica especializada para auxiliar no processo de consolidação da vocação regional.

Observou-se que a proposta de expansão em pauta trouxe significativa mudança para o cenário local, tanto no que tange ao aspecto cultural como no aspecto econômico da região, pois a cidade ganhou contornos de “cidade universitária”.

Embora esse processo de expansão esteja aliado a um projeto de modernização do ensino e da sociedade, os sujeitos entrevistados veem em seu cotidiano de trabalho uma realidade com heranças de um modelo de gestão predominantemente gerencial com resquícios do modelo burocrático. Percebe-se uma ênfase muito grande em resultados e um forte empenho em atender as demandas de mercado.

O alcance do processo de descentralização e interiorização da educação presente na política educacional do governo Lula-Dilma gerou entre outros efeitos o empoderamento local, por meio de formação de mão de obra qualificada, aproveitamento do potencial da economia local, além de contribuir, por meio da formação, para uma conscientização quanto à responsabilidade da comunidade com a construção de estratégias para intervenção e solução dos problemas locais.

Os processos formais, os documentos e o trabalho operacional ocupa a maior parte do tempo dos gestores, comprometendo a possibilidade de construir uma prática de gestão mais integrada com as necessidades da instituição e da comunidade a quem atende.

A capacitação de gestão é uma necessidade em destaque atualmente no serviço público. Só veremos uma melhor e maior eficiência quando essa questão realmente receber a importância que merece. A organização que possui uma gestão capacitada consegue estabelecer objetivos com mais clareza e alcançar metas com

mais facilidade, além de conseguir definir prioridades, alocar os recursos necessários e unir esforços para a consecução dos objetivos traçados.

Independente de como uma gestão se intitula dentro da administração pública, é fundamental que ela desenvolva suas ações com base em um planejamento e as execute de forma coerente, colocando em primeiro lugar sua contribuição para a sociedade e considerando o seu impacto na qualidade de vida dos cidadãos a quem atende.

REFERENCIAS

AMORIM, Mônica Maria Teixeira. **Organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no conjunto da educação profissional brasileira**. Tese (Programa de Pós-Graduação em Educação, Conhecimento e Inclusão social da Faculdade de Educação) - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2013.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 32. ed. – São Paulo - SP: Malheiros Editores, 2015.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Gerencialismo e Educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar**. In. CABRAL NETO, Antonio. et. al. **Pontos e Contrapontos da Política Educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais**. – Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

CARVALHO, Mateus Cotta de. **Políticas Públicas. Conceitos e Práticas**, Serie: Políticas Públicas, Vol. 7, SEBRAE-MG, 2008

DOURADO, Luis Fernando. (Org.) **Políticas e Gestão da educação no Brasil: novos marcos regulatórios**. São Paulo: Xamã, 2009.

ESTRADA, Adrian Alvarez et. al. **A escola enquanto organização burocrática: a Gestão Escolar na perspectiva dos Diretores Escolares de Cascavel**. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, número especial, p. 18-33, maio, 2012.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: ressignificando conceitos e possibilidades**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 4.Ed. São Paulo, SP: Cortez, 2004.

FRANCO, E. D. P.; LONGHI, S. M. **Expansão na educação superior e universidades comunitárias: Políticas públicas brasileiras e desafios para a gestão**. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. Florianópolis, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. – 2. Reimpressão – São Paulo - SP: Atlas, 2009.

Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/livromiolov4.pdf>. Acesso em:

Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec-secretaria-de-educacao-profissional-e-tecnologica/apresentacao>>. Acesso em: 22 Set. 2017

Disponível em:
<http://redefederal.mec.gov.br/images/pdf/linha_tempo_11042016.pdf>. Acesso em 12 Dez.2016

Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 22 Set. 2017

LIBÂNEO, José Carlos. et. al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. Coleção Docência em formação: saberes pedagógicos. rev. e ampl. – São Paulo: Cortez, 2012.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Série Cadernos de Gestão – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. Imprensa: Niterói, RJ, Impetus, 2010.

MARTINS, Manoel Henrique. **O que é gestão pública?**. Disponível em: <http://www.gestaopublica.net/blog/?p=50>. Acesso em: 08 Ago. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. Ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

NOVAES, Diva Valério. **Gestão da mudança e da expansão na Rede Federal De Educação Tecnológica no Estado de São Paulo**. IV Congresso Ibero- Americano de Política e Administração da Educação / VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação dias 14, 15 e 16 de abril de 2014, Porto, Portugal.

PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. **As Três Formas de Administração Pública**. Cap. 2. Brasília, novembro de 1995.

RIBEIRO, Maria Edilene da Silva. CHAVES, Vera Lúcia Jacob. **Gestão Educacional: Modelos e Práticas**. ANPAE _ III Congresso Ibero Americano de Política e Administração da Educação, Zaragoza, Espanha, novembro de 2012.

SAVIANI, Dermeval. **História e História da Educação**. 3. Ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2006.

_____. **A Expansão do Ensino Superior no Brasil: mudanças e continuidades.** Poíesis Pedagógica – v.8, N. 2 ago/dez. 2010; PP. 4-17. On line

SETEC. **Um Novo Modelo em Educação Profissional e Tecnológica: concepção e diretrizes**, 2010.

SILVA, Leonardo Thompson da. **Política de educação e território: a expansão dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia no Brasil e suas escalas de ação**, Anais do I Congresso Brasileiro de Geografia Política, Geopolítica e Gestão do Território, Rio de Janeiro. Porto Alegre: Editora Letra1, 2014.

TRIGUEIRO, Fernando G.R. **Qualidade em serviços e atenção ao cliente**. Olinda: Focus Edições. 2001.

ANEXOS

ANEXO A: INSTRUMENTO DE PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE EDUCAÇÃO/CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

MESTRADO PROFISSIONAL DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

Orientadora: Maria da Salete Barboza de Farias

Pesquisadora Participante: Maria do Socorro dos Santos Guedes Duarte

Instrumento de pesquisa (Roteiro de Entrevista)

Há quanto tempo você está na coordenação?

Já havia assumido outras coordenações? Quais?

Você identifica mudanças nos processos de gestão geradas por esse processo de expansão da educação profissional e tecnológica?

Quais as dificuldades encontradas, enquanto gestor, no desenvolvimento dos processos de gestão e organização em sua coordenação?

Quais estratégias, a nível de gestão, tem sido desenvolvidas no sentido de se adaptar às demandas geradas pela política de expansão da educação profissional e tecnológica?

E Como você avalia o papel da sua coordenação/direção nesse processo de adaptação para atender a essas demandas?

Como você caracteriza esse modelo de gestão adotado no IFPB dentro desse contexto da expansão da educação profissional e tecnológica?

ANEXO B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE EDUCAÇÃO/CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

MESTRADO PROFISSIONAL DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES

APRENDENTES

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E
ESCLARECIDO**

Prezado(a) Senhor(a).....

Esta pesquisa é sobre GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA, CAMPUS PATOS, NO CONTEXTO DA EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA e está sendo desenvolvida pela pesquisadora **Maria do Socorro dos Santos Guedes Duarte** aluna do Curso de **Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes** da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Professora **Dra. Maria da Salete Barboza de Farias**.

Os objetivos do estudo são: analisar o processo de gestão e organização, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, campus Patos, no contexto da expansão da educação profissional e tecnológica; caracterizar a implantação do IFPB, campus Patos; investigar o funcionamento e a estrutura organizacional e pedagógica do IFPB, campus Patos; identificar as dificuldades do modelo de gestão adotado nos âmbitos administrativo e pedagógico do IFPB, campus Patos; e investigar as estratégias de gestão utilizadas por gestores do IFPB, campus Patos, para se adaptarem às demandas geradas por essa política de expansão da educação profissional e tecnológica.

A finalidade deste trabalho é contribuir para uma compreensão crítica do processo de expansão da educação profissional e tecnológica. Através dessa

compreensão poderá sinalizar alternativas para compor novas ações que melhor atendam às essas demandas geradas por esse processo, otimizando as ações da gestão e os resultados dos serviços oferecidos à comunidade.

Solicitamos a sua colaboração para participar de uma entrevista, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área e publicar em revista científica (*se for o caso*). Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Contato do Pesquisador (a) Responsável: Rua Sabino Viana, nº 267, Monte Castelo, Patos/PB. Telefone: (083) 99951 9570. E-mail: maria.sgduarte@gmail.com

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para o (a) pesquisador (a) Maria da Salete Barboza de Farias

Endereço (Setor de Trabalho): Universidade Federal da Paraíba – Campus João Pessoa – Centro de Educação. Telefone: (083) 98807 6649

Ou

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da
Universidade Federal da Paraíba Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar – CEP
58051-900 – João Pessoa/PB. (83) 3216-7791 – E-mail:
eticaccsufpb@hotmail.com

Atenciosamente

Assinatura do Pesquisador Responsável

ANEXO C: TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO ELETRÔNICA NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFPB



Universidade Federal da Paraíba Biblioteca Central Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD

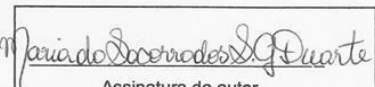
Termo de Autorização para Publicação Eletrônica na Biblioteca Digital da UFPB

1. Identificação do Material Bibliográfico: () Tese (X) Dissertação
2. Identificação do trabalho / autor
- Programa de Pós-Graduação em: GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES
- Área de concentração (Tabela CNPQ/CAPES): _____
- Título: GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA, CAMPUS PATOS, NO CONTEXTO DA EXPANSÃO DA EPT.
- Autor: MARIA DO SOCORRO DOS S. GUEDES DUARTE RG: 275 3359 CPF: 051.625.764 - 17
 telefones: (83) 999519570/996111416 e-mail: MARIA.SG.DUARTE@GMAIL.COM
- Orientador: MARIA DA SALETE BARBOZA DE FARIAS CPF: _____ e-mail: RONASVIDA@GMAIL.COM
- Co-orientador: _____ CPF: _____ e-mail: _____
- Total de páginas: 85
- Data de defesa: 29/09/2017
- Data de entrega da cópia eletrônica do trabalho na versão final, corrigida, à secretaria do Programa: ____/____/____.
- O projeto do documento recebeu apoio de agência de financiamento? () sim; (X) não. Se a resposta for sim, especificar a agência: _____
3. Informações sobre a publicação do trabalho¹:
- Esse trabalho é confidencial?: () sim; (X) não.
- Esse trabalho ocasionará registro de patente?: () sim; (X) não.
- Qual é a amplitude da liberação da publicação?: (X) total; () parcial; () não pode ser publicada, exceto, o sumário.
- 3.1. Em caso de publicação parcial, assinalar as permissões:
 () sumário; () capítulos; especificar: _____; () bibliografia; () outros itens; especificar: _____
- 3.2. Em caso de publicação parcial, indicar restrições: _____

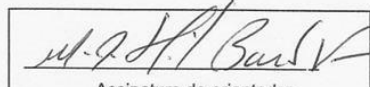
4. Declaração do autor:

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação supracitada, de acordo com a Lei nº 9610/98, autorizo à Universidade Federal da Paraíba – UFPB, a disponibilizar gratuitamente sem ressarcimento dos direitos autorais, conforme permissões assinadas acima, do trabalho em meio eletrônico, na Rede Mundial de Computadores, no formato especializado², para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica gerada pela UFPB, a partir desta data.

AUTOR

 Assinatura do autor <u>João Pessoa / PB</u> Local <u>28 / 12 / 2017</u> Data

ANUÊNCIA DO ORIENTADOR

 Assinatura do orientador <u>João Pessoa / PB</u> Local <u>28 / 12 / 2017</u> Data

¹ Esta classificação poderá ser mantida por até um ano a partir da data da defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à Biblioteca Central. Esta classificação também se aplica aos itens 3.1 e 3.2 que trata da publicação parcial dos trabalhos.

² Texto (PDF); Imagem (JPG ou GIF); Som (WAV, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, AVI, QT); Outros (Específico da área).