

ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

15738 - Resumo Expandido - Trabalho em Andamento - XV Reunião ANPEd Sul (2024)

ISSN: 2595-7945

Eixo Temático 08 - Educação Superior

A ALTA GESTÃO DOS/NOS IFS: VOZES DOS GESTORES DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Sonia Regina de Souza Fernandes - IFC - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense\_Campus Camboriú

Agência e/ou Instituição Financiadora: CNPq

## **A ALTA GESTÃO DOS/NOS IFS: VOZES DOS GESTORES DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

**RESUMO:** Este texto é resultado de pesquisa de mesmo título em andamento, cujos objetivos transitam em conhecer e compreender como os reitores/as percebem a gestão no âmbito das suas atribuições e competências, considerando a perspectiva da administração e governança públicas. A motivação para este estudo se deu a partir do levantamento da produção acadêmica em torno do tema (2013-2023), que se revelou incipiente; e a práxis pedagógica, na condição de reitora um Instituto Federal, o que possibilitou inúmeras experiências e suscitou reflexões em torno da sua complexidade. Teoricamente assenta-se nas categorias da complexidade e ruptura paradigmática (Morin, 2005 e Sousa Santos, 2010), defendendo a tese de que a gestão pode ser vista como práxis pedagógica. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa cujos dados foram extraídos de questionários enviados a reitores/as eleitos da Região Sul do Brasil e estão sendo tratados à luz da análise textual discursiva (Moares e Galiazzi, 2006), em diálogo com a teoria. As análises iniciais indicam avanços estruturais, frustrações e necessidade de repensar a cultura da gestão para além dos processos burocráticos e fragmentados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Alta Gestão. IFs. Complexidade. Ruptura Paradigmática. Gestão como Práxis Pedagógica.

A pesquisa objetiva compreender como reitores/as percebem a gestão no âmbito das suas atribuições e competências, considerando a perspectiva da administração e governança públicas, assim como em torno do conceito de complexidade e de ruptura paradigmática que envolvem a práxis pedagógica da gestão.

A motivação para este estudo tem forte relação com a trajetória profissional desta pesquisadora, o que permitiu elaborar compreensões conceituais e práticas – práxis, que foram me movimentando ao diálogo entre os constructos já produzidos e os experienciados no exercício da profissão/função, na direção dos princípios da complexidade como uma forma de ruptura paradigmática, considerando a ‘juventude’ e a ‘nova institucionalidade’ dos

IFs, notadamente no que tange à concepção de formação profissional e forma de organização, multicampi, verticalizadas e pluricurriculares, da condição autárquica e ao *status* de universidade.

O corpus teórico movimenta-se em torno das categorias de complexidade e visão sistêmica de mundo (Morin), bem como, da perspectiva de uma epistemologia que se move para uma possível ruptura paradigmática emergente (Sousa Santos) com vistas às possíveis relações e ou diálogos com a Educação, em específico, no âmbito da gestão educacional, notadamente, da alta gestão no âmbito dos IFs. Os questionamentos em torno do paradigma moderno nos colocou diante do surgimento de uma mudança radical de paradigma, de uma visão de mundo mecanicista para uma visão sistêmica e ecológica – complexo. Nessa perspectiva, a ideia de ruptura paradigmática (Souza Santos, 2010), aquela que permitirá uma mudança radical na forma de pensar e interpretar o mundo, contribui de forma assertiva para a superação, ou até mesmo, o abandono das estruturas e conceitos tradicionais da modernidade em favor de novas perspectivas – emergentes.

Na compreensão de Morin (2005) *o pensamento complexo contempla o pensamento simples em vez de se opor a ele, é capaz de incorporar a incerteza e a contradição, e dessa forma mais se aproxima da realidade ao articular os princípios de ordem e desordem, união e separação, autonomia e dependência, influenciando-se mutuamente, podendo contribuir para o (re)estabelecimento da organização*. Na visão do autor, para se chegar a uma abordagem da complexidade, três princípios ou macroconceitos são centrais: o diálogo, a recursão organizacional e o holográfico.

Quanto aos aspectos metodológicos, o estudo sustenta-se nos princípios da pesquisa de campo com abordagem qualitativa e exploratória, cujo instrumento de coleta de dados foram questionários (*Google drive*) posteriormente analisados com base nas contribuições da análise textual discursiva (Moares e Galiazzi, 2006). Os participantes da pesquisa se caracterizam como Alta Gestão, constituído de Reitores/as da região sul do Brasil eleitos no período de 2012 a 2023, totalizando uma população de dez (10), sendo a amostra 100% da mesma de respondentes.

Os dados recolhidos e analisados até o presente (respondidos por 100% da amostra), objetivou o contato inicial com vistas aos dados de identificação e caracterização dos participantes da pesquisa, bem como de questões provocativas que tangenciaram os objetivos. Cabe esclarecer que o quantitativo de reitores/as participantes da pesquisa (10) não corresponde ao quantitativo dos mandatos (18), considerando que alguns foram reconduzidos (duas gestões); outros como pró-tempore. Os dados de identificação revelam que dos 10 DM, [7] se identificam como homens e [3] como mulheres, todos cisgênero e brancos, todos/as ascenderam ao cargo entre os 45 - 60 anos. A maioria ingressou na EBTT antes da criação dos IFs.

No que diz respeito às experiências na gestão no contexto do IF, anteriores ao de reitor/a (alta gestão), os dados apontam que 60% foram pró-reitores; 40% diretores de campus; 50% coordenadores de curso, além de outros como diretor de ensino, coordenador de pesquisa, extensão ou ensino, entre outras. Sobre terem encontrado as condições de gestor de acordo com as expectativas [4] sim; [2] não e [4] em partes. *Encontrei as condições de gestor*

*de acordo com minhas expectativas. Encontramos a Reitoria em condições deficitárias de pessoal em alguns setores, que prejudicaram e ainda prejudicam o andamento de processos (...); A cultura interna avessa a mudanças.*

Também foram abordadas questões em relação aos pontos fortes, fracos e aos desafios vividos. Os pontos fortes aparecem como: *Capacidade de escuta, celeridade nas decisões, disposição para estudar e aprender sobre a administração pública, boa relação com os colegas; Ser apaixonado pela proposta dos IFs; A facilidade de comunicação e a condição de conciliador; Ter compromisso com a instituição e com as pessoas; Disciplina, agilidade, organização, coragem, estudo, transparência, acessibilidade e otimismo; Normalizar processos e melhorar a governança e as políticas inclusivas.*

E ainda, a condição de *Articulação interinstitucional nos territórios, construção/consolidação da identidade institucional, estabelecimento/fortalecimento de instâncias representativas, valorização do protagonismo estudantil, qualificação dos processos de ensino/pesquisa/extensão. E, a possibilidade de estar em constante contato com a comunidade acadêmica e trabalhando por ela para gerar melhores condições para as ofertas dos cursos; Equipe de gestão articulada/boa equipe; Boa comunicação, confiança e propósito, bem como o conhecimento da Rede Federal e a parte técnica da gestão pública.*

Em relação aos pontos fracos, destacam a *falta de paciência, ansiedade. A somatização de problemas da gestão; a pouca flexibilidade em alguns temas. Querer atender todas as pessoas e não conseguir. Pouca paciência para a demora em resolver questões cruciais para a instituição. Muitos assuntos e pouco tempo para se dedicar a todos. (...) Articulação política necessária e não temos formação para exercê-la. Somam-se as Condições de orçamento para desenvolver um bom trabalho; (...) Gestão de TI, limitações na gestão de pessoas.*

No que se refere aos desafios, apontam para necessidades que vão desde a infraestrutura física tecnológica e de gestão de pessoas, burocracia em demasia, orçamento que não acompanhou o crescimento da Rede, alinhamento institucional, papel da EPT, dentre outros. Registram (...) *construir 5 campi em 4 anos (...), além de fazer concurso público para centenas de novos professores e TAEs; Gestão de pessoas; Pouca agilidade do serviço público. Legislação conservadora e engessada. Pouca flexibilidade para gerenciar.*

Há destaques para a necessidade de *superar a burocracia; (...) os problemas de consolidação de vários Câmpus; (...) alinhamento das equipes em função das diretrizes construídas previamente.* Apontam para o contexto e conjuntura entre os anos de 2016 a 2022, *Gestão em um período de desmonte da educação pelo (des)governo Bolsonaro, com cortes no orçamento, e a pandemia da Covid-19.* E, por fim, o desafio da *educação pública - técnica e tecnológica - ser percebida como fundamental para o desenvolvimento do nosso país.* As percepções apontam para avanços estruturais, porém insuficientes, frustrações e necessidade de repensar a cultura da gestão para além dos processos burocráticos e fragmentados.

Até o momento, é possível concluir que as vozes dos (as) reitores/as colaboram com a compreensão de que os processos (a realidade) não são lineares, estanques, e tampouco simplificados. Tal fato leva a pressupor que a condição de gestor/a, notadamente no campo da

educação, se constitui como práxis pedagógica – como ação consciente, que traz consigo um posicionamento político, portanto, transformador da realidade. Dessa forma, está sendo possível compreender a práxis pedagógica da gestão como um processo complexo, que transcende a uma visão mecanicista, com base no modelo da racionalidade técnica, instrumental – fruto da visão mecanicista moderna, própria da ciência ocidental.

Nesse contexto, os processos de gestão se colocam como desafios para transpor essa realidade, condição imprescindível para a necessária transformação social, e deste modo, orientar processos de construção democráticas, na direção dos princípios da complexidade como uma forma de ruptura paradigmática.

## **REFERÊNCIAS**

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução por Eliane Lisboa. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2005.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise Textual Discursiva**: processo reconstrutivo de múltiplas faces. *Ciência & Educação*, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Epistemologias do Sul**. São Paulo: Cortez, 2010.