



2478 - Trabalho Completo - XII ANPEd-SUL (2018)  
Eixo Temático 08 - Educação Superior

**A GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO CONTEXTO DOS CURSOS DE TECNOLOGIA: O CASO DO IFRS ? PORTO ALEGRE**  
Julian Silveira Diogo de Ávila Fontoura - UNISINOS/PPGE - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Agência e/ou Instituição Financiadora: CAPES

As novas arquiteturas institucionais da Educação Superior no país, se mostram como alternativas ao *tradicional* ensino universitário, de forma a romper o modelo hegemônico implementado de Universidade. Com a Lei nº 11.892/08 e com a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, temos um novo processo de estímulo à expansão da Educação Superior, mas desta vez, alinhada à Educação Profissional, perceber como os processos de gestão desta institucionalidade são articulados, tornam-se fundamentais para a discussão científica. Este estudo busca identificar, através de um *Estudo de Caso*, os diferentes modelos de Gestão da Educação Superior dos Cursos Superiores de Tecnologia do IFRS – Porto Alegre, na perspectiva dos coordenadores dos cursos. Como metodologia na produção (e análise) de dados, utilizamos a *Abordagem do Ciclo de Políticas*, de forma combinada a *Análise Textual Discursiva*, a luz do *Paradigma Multidimensional da Administração da Educação*. Os resultados desta investigação apontam para a complexidade que se insere a Gestão da Educação Superior neste contexto, se apresentando de forma heterogênea e incorporando em si diferentes dimensões do paradigma multidimensional, em especial as dimensões da *eficácia* e da *efetividade* nesse cenário.

**Resumo:** As novas arquiteturas institucionais da Educação Superior no país, se mostram como alternativas ao *tradicional* ensino universitário, de forma a romper o modelo hegemônico implementado de Universidade. Com a Lei nº 11.892/08 e com a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, temos um novo processo de estímulo à expansão da Educação Superior, mas desta vez, alinhada à Educação Profissional, perceber como os processos de gestão desta institucionalidade são articulados, tornam-se fundamentais para a discussão científica. Este estudo busca identificar, através de um *Estudo de Caso*, os diferentes modelos de Gestão da Educação Superior dos Cursos Superiores de Tecnologia do IFRS – Porto Alegre, na perspectiva dos coordenadores dos cursos. Como metodologia na produção (e análise) de dados, utilizamos a *Abordagem do Ciclo de Políticas*, de forma combinada a *Análise Textual Discursiva*, a luz do *Paradigma Multidimensional da Administração da Educação*. Os resultados desta investigação apontam para a complexidade que se insere a Gestão da Educação Superior neste contexto, se apresentando de forma heterogênea e incorporando em si diferentes dimensões do paradigma multidimensional, em especial as dimensões da *eficácia* e da *efetividade* nesse cenário.

**Palavras-Chaves:** Gestão da Educação, Política Pública, Educação Superior, Contextos Emergentes, Institutos Federais.

## INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo vem passando por transformações profundas em diferentes ordens e grandezas, com o advento das tecnologias da informação e comunicação, a velocidade no qual o conhecimento é produzido e disseminado, os processos de globalização, entre tantos outros. Estas transformações em sua maioria, se pensarmos no Brasil, se estabelecem a fim de mudar estruturalmente algumas instituições já consagradas na sociedade, como as de Educação. Podemos citar como exemplo, as diversas arquiteturas institucionais que acabam compo o Sistema de Educação Superior brasileiro, tais como Universidades, Faculdades, Centros Universitários, Institutos de Educação Superior, Centros Federais de Educação Tecnológica e Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (CAVALCANTE, 2000). Esta diversidade relaciona-se diretamente com os arranjos, ou melhor, com os contextos nos quais estas instituições se inserem junto a demandas sociais e claramente a sua missão junto a sociedade.

No final do ano de 2008, com a implementação da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro, surge no Brasil uma nova institucionalidade, responsável por uma das mais profundas rupturas junto ao Sistema de Educação Brasileiro: Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Esta instituição, nasce com a proposta de ressignificar os processos no qual se insere a modalidade da Educação Profissional e Tecnológica (PACHECO, 2011), já que referida lei cria uma nova instituição responsável por agregar ciência, trabalho e tecnologia na construção de cidadãos emancipados e conscientes de seu papel na sociedade, faz deste novo modelo de instituição um suporte efetivo para as políticas públicas de transformação social através da educação, ou seja, essa nova instituição acaba atingindo um novo patamar em relação a função social das instituições de ensino, principalmente no que diz respeito a relação imbricada existente entre a Educação Profissional e Tecnológica e o Mundo do Trabalho.

Para isso, utilizou-se de parte de estruturas institucionais já pré-existentes<sup>[1]</sup>, e deste reordenamento surge então trinta e oito Institutos Federais em todo o território nacional, com um total de 580 (quinhentos e oitenta) campi<sup>[2]</sup>. Uma das estratégias utilizadas para a expansão da instituição foi aliar a modalidade da Educação Profissional, não apenas cursos de nível médio, mas também, a Educação Superior através de Cursos de Licenciatura, Tecnológicos e Bacharelados, Pós-Graduação *lato* e *stricto sensu*. Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, segundo Pacheco, Pereira e Sobrinho (2010, p. 30), nascem assim "(...) procurando distinguir-se da universidade clássica (embora nela se inspirem), assumindo uma forma híbrida entre Universidade e CEFET e representando, por isso mesmo, uma desafiadora novidade para a educação brasileira". Nesse sentido, pensar os processos de gestão da educação desse novo espaço se faz fundamental, tanto no campo prático, quanto na discussão científica, para que assim, a sua construção seja efetiva, e como apontam os autores, distinguiam-se de outras instituições.

Dessa forma, o objetivo deste estudo é identificar os possíveis modelos de Gestão da Educação Superior implementados juntos a Educação Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Porto Alegre, na perspectiva dos coordenadores Cursos de Tecnologia, a luz das dimensões do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação. No sentido de alcançarmos os objetivos traçados, nos utilizamos da abordagem mista (quanti-quali), dentro das perspectivas exploratória (GIL, 2008) e descritiva (RUDIO, 1997), e tendo como procedimentos a Pesquisa Bibliográfica (CERVO; BERVIAN, 1996), aliada a Pesquisa Documental (SEVERINO, 2013) e ao Estudo de Caso (YIN, 2001). E na produção dos dados, temos a utilização da entrevista de caráter semiestruturada (HAGUETTE, 2003), com questões da Abordagem do Ciclo de Políticas (BOWE; BALL; GOLD, 1992), especialmente aquelas voltadas ao entendimento do Contexto da Prática (VIDOVICH, 2002). No processo analítico, articulamos a Análise Textual Discursiva (MORAES; GALIAZZI, 2011), aos modelos e dimensões do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação (SANDER, 2007).

## MODELOS E DIMENSÕES DA GESTÃO: O PARADIGMA MULTIDIMENSIONAL DA ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO

O campo de estudo no qual se insere a Gestão Educacional é extremamente rico e variado, em especial as investigações desenvolvidas a partir do século XXI. Essa variabilidade tem como cerne a perspectiva de construir/elaborar conceitos teóricos que subsidiem novos entendimentos no próprio campo de estudo que se insere a Gestão Educacional. Sander (2007) acaba por apontar esta preocupação conceitual dentro do campo a partir da emergência necessária na “organização técnica, pedagógica e administrativa nas ações das organizações escolares”. O autor buscou compreender o campo da Gestão Educacional a partir de três momentos distintos na consolidação dos processos de Gestão da Educação no Brasil (desde o Período Colonial até a década de 1990[3]), relacionando estes processos junto a trajetória histórica brasileira a administração pública e suas conformações, dimensionando as várias faces que compõem o conceito e a prática da Gestão Educacional.

A partir dessa construção histórica, temos construído quatro modelos de Gestão Educacional tendo como base os diferentes contextos históricos apontados anteriormente. Porém, cada momento histórico é balizado por um *critério de desenvolvimento*, critérios estes em destaque nos diferentes momentos da história da administração pública brasileira: a *eficiência* surge como um critério baseado na economia na qual está inserida, ou melhor, a forma como a gestão da educação busca, através de suas práticas, obter o máximo resultados a partir da otimização de tempo e recursos (financeiros ou não); a *eficácia* surge como um critério institucional, relacionado diretamente com as diretrizes da instituição de educação, e os caminhos por ela elencados para o alcance de suas metas; a *efetividade* se constitui a partir do critério político no atendimento das demandas sociais da comunidade escolar; e a *relevância* emerge no cenário como um critério cultural a partir da forma com que as instituições de ensino tem seu papel significado pela sociedade, no sentido de promover uma melhor qualidade para os sujeitos, tanto no campo educacional, quanto fora dele.

*eficiência* – critério econômico que traduz a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo; *eficácia* – é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas ou resultados propostos; *efetividade* – critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade (...) refletindo a capacidade de resposta às exigências da sociedade; *relevância* – critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor (...) guarda relação com as consequências de sua atuação para a melhoria do desenvolvimento humano e da qualidade de vida na escola e na sociedade (SANDER, 2007).

O Modelo de Gestão para a *Eficiência Econômica* acaba importando a ideia de eficiência (entendida aqui com a capacidade de ter um bom rendimento em tarefas ou trabalhos com um mínimo de dispêndio - de tempo, recurso, energia, etc) do campo da administração científica para o campo da educação. Nesse sentido, balizando esse modelo, temos os conceitos de economia e produtividade. Em tese esses conceitos se imbricam na perspectiva do “produzir mais, gastando menos”. Esse modelo necessita um grande esforço por parte do gestor, para que as habilidades de produção e do desenvolvimento dessa produção garantam qualidade sem que isso implique em extrapolação nos gastos. As teorias da administração científica de Taylor, a administração geral e industrial de Fayol e a administração industrial e a administração burocrática de Weber, fundamental as práticas desenvolvidas nesse modelo, tendo a eficiência como eixo norteador na consecução dessas teorias (SANDER, B.; WIGGINS, 2007).

Modelo de Gestão para a *Eficácia Pedagógica* temos o conceito de eficácia derivado da administração geral, para Sander (2001) compreende que este conceito pode ser traduzido como um critério institucional, já que a eficácia – dentro do campo da administração – pode ser entendida como a capacidade de realização de tarefas com bons resultados. Esses resultados são frutos/produtos de metas estipuladas ou ainda ações realizadas a partir das práticas de gestão educacional. Logo, esses resultados traduzidos pela eficácia possuem uma forte relação com a ideia de eficiência, já que ambos os conceitos – mesmo sendo diferentes – possuem forte imbricação, pois temos o critério econômico (gastos mínimos) aliado a produtividade (obtenção do máximo de resultados possíveis). A eficácia pedagógica se relaciona com o desempenho da instituição de ensino, no que se refere a sua natureza pedagógica, a sua missão e seus objetivos. Nesta perspectiva, a gestão da instituição de ensino será tanto mais eficaz quanto maior for o seu sucesso no alcance dos objetivos educacionais.

Modelo de Gestão para a *Efetividade Política*, tem como critério político a efetividade que acaba sendo traduzido por Sander (1982) como a capacidade da gestão em satisfazer as demandas da sociedade no que se refere ao campo educacional. A efetividade, nesse sentido, é (re)significada como a capacidade de produzir um efeito real, com sentido concreto, ou seja, é o tempo de execução, de realização, de cumprimento de determinada situação. Para o autor, a ideia de efetividade não pode ser desvinculada do conceito de responsabilidade social, pois para ele é pela política que a ação de tomada de decisão no atendimento das demandas é efetivada. A efetividade, nesse modelo, surge dentro do caráter político já que ela visa transpor modelos de gestão de caráter instrumental e técnicos inseridos no processo de gestão a partir da eficiência (racionalização econômica e produtividade) e da eficácia (alcance dos objetivos institucionais). Sander (2007) ao descrever este modelo, associa a ele o papel político-social da educação, entendida aqui com agente de transformação, na execução dos seus objetivos educacionais.

E, por fim, o Modelo de Gestão para a *Relevância Cultural*, tem como critério estabelecido a cultura no qual os processos educacionais se desenvolvem, endossando a medida do desempenho administrativo através da sua importância, pertinência e valor (SANDER, 2007). Este modelo relaciona-se diretamente com o desenvolvimento dos sujeitos para além dos processos educacionais, abrange a qualidade de vida em sociedade e a realidade na qual esse contexto se faz (significados culturais e dos valores éticos). A partir dessa perspectiva, a instituição de ensino se coloca de forma aberta, flexível e multicultural, a partir da mediação administrativa da relevância como critério predominante. O envolvimento dos gestores com a instituição de ensino e os sujeitos foco da instituição possibilitam o desenvolvimento e a execução de uma cultura organizacional voltada para o desenvolvimento humano, que é o princípio essencial da administração para a relevância cultural (SANDER, 2008). Dessa forma, temos uma conexão entre a gestão educacional e a promoção da qualidade de vida dos sujeitos construída historicamente pela cidadania e pelos valores culturais.

Os modelos de gestão da administração da educação propostos por Sander (2007), relacionam-se diretamente com o que o autor nomina como *Paradigma Multidimensional da Administração da Educação* que é um movimento cíclico de constante construção e desconstrução de conceitos ligados a prática da gestão escolar sob uma perspectiva multiparadigmática. Dessa forma, o paradigma se coloca como uma alternativa de “elaborar uma nova síntese teórica da prática da administração da educação, baseada em uma visão de simultaneidade dos atos e fatos administrativos” (SANDER, 2007). O *Paradigma Multidimensional da Administração da Educação* se constitui a partir de um resgate da história da administração educacional em nosso país, com foco nas características latentes observadas nos diferentes momentos da história da educação (período colonial, republicano e contemporâneo). Segundo o autor, “esse paradigma envolveria uma visão da educação constituída de múltiplas dimensões e um sistema de administração capaz de coordená-las e encausá-las adequadamente” (SANDER, 1982).

### O CAMINHO METODOLÓGICO: A TRAJETÓRIA PERCORRIDA

Da mesma forma que Minayo (2000), compreendemos a metodologia como sendo “o caminho do pensamento e a prática exercida na

abordagem da realidade”, de forma a ter um lugar de destaque no cerne dos estudos produzidos, assumindo um papel indicativo/direcional, já que a sua escolha se relaciona diretamente com os resultados esperados do estudo, pois nesse contexto a metodologia surge também como uma forma de validar a trajetória do processo investigativo no qual se insere a pesquisa. Cabe apontar que a escolha metodológica é subjetiva dentro da ideia de que o pesquisador possui liberdade de escolher a melhor forma (dentro do seu entendimento) de encaminhar seu trabalho, em função do problema de pesquisa, as questões que as envolve e principalmente, os objetivos que definidos anteriormente, acabam por nortear os encaminhamentos metodológicos adotados nos estudos.

A proposição deste estudo está em investigar a Gestão da Educação Superior na perspectiva do contexto dos Cursos Superiores de Tecnologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Campus Porto Alegre, a partir da percepção dos coordenadores destes cursos (Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais, Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet e Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental). Os sujeitos de pesquisa se constituem, dessa forma, a partir da figura de Gestão representada pelos coordenadores dos referidos cursos citados anteriormente. Compreendemos o estudo aqui apresentado, a partir da abordagem mista (quanti-quali), já que busca compreender o fenômeno da Gestão da Educação Superior, a partir da conjuntura em que ela ocorre e na qual se insere, possibilitando assim, um entendimento integral dos processos de gestão desenvolvidos em seu interior, proporcionando ainda a construção e/ou revisão de novas abordagens, conceitos e categorias de estudo (MINAYO, 2000).

Aliado a abordagem mista, este estudo acaba adotando uma perspectiva de caráter exploratória (GIL, 2008) e descritiva (RUDIO, 1997), utilizando ainda como procedimentos a Pesquisa Bibliográfica que “procura explicar uma problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos” (CERVO; BERVIAN, 1996); de forma combinada a Pesquisa Documental, entendida aqui a partir da sua contribuição com a ampliação do conhecimento, já que se debruça sob documentos variados, oriundos de diferentes meios (SEVERINO, 2013)[4]; e por fim, temos o Estudo de Caso que propõe a compreensão de situações reais, específicas e delimitadas, não permitindo – necessariamente – extrapolações ou generalizações, dessa forma, esse procedimento pressupõe a construção do conhecimento a partir da exploração intensa de um caso. Para esta modalidade de pesquisa que leva em consideração os procedimentos é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001)[5].

Na produção dos dados, utilizaremos as questões da Policy Cycle Approach ou Abordagem do Ciclo de Políticas (BOWE; BALL; GOLD, 1992; BALL, 1994), focalizando nossos esforços no Contexto da Prática (VIDOVICH, 2002), aliada a entrevista de caráter semiestruturada (HAGUETTE, 2003). Já a análise dos dados foi desenvolvida a partir da articulação entre a Análise Textual Discursiva (MORAES; GALIAZZI, 2011), juntamente com as dimensões do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação (SANDER, 2007).

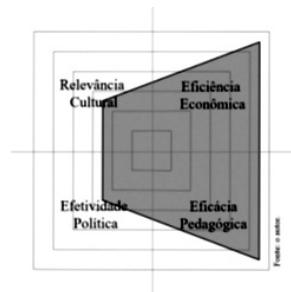
Temos como sujeitos de pesquisa, os coordenadores dos cursos Superiores de Tecnologia do IFRS (Tecnologia em Sistemas para Internet, Gestão Ambiental e Processos Gerenciais), a ideia deste estudo, é – a partir – do conjunto que compõem nossa estratégia metodológica, reconhecer, a partir das falas desses gestores (e também documentos) expor diferentes aspectos da Gestão da Educação dos cursos quais coordenam, possibilitando assim um “desenho” da gestão a luz de categorias/dimensões analíticas do Paradigma Multidimensional da Educação (SANDER, 2007). Inspirados no trabalho de Lück (2013), quando a autora acaba por expor os dados da sua pesquisa na construção dos eixos de realização das áreas do trabalho do gestor escolar. Então optamos por expor os dados produzidos neste estudo, utilizando os princípios da distribuição por quadrantes inter-relacionados. Esta distribuição leva em consideração a intensidade das relações estabelecidas entre os modelos de gestão apontados por Sander (2007). Quantificamos estas relações com relação a sua intensidade: quanto mais intensa a relação entre os eixos do quadrante, maior a sua distância do centro do gráfico, quanto menor está intensidade, menor será esta distância.

## OS DIFERENTES MODELOS DE GESTÃO NA CONSOLIDAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO CAMPUS PORTO ALEGRE

Gestão Educacional brasileira se colocou historicamente a partir da importação de modelos internacionais, modelos estes que se efetivaram a partir de diferentes perspectivas sobre o papel da educação para o desenvolvimento da soberania da nação. Sander (2007) aponta ainda que estes modelos de gestão se colocavam de forma bastante fluida na História da Educação Brasileira, onde seus limites não foram tão bem demarcados dentro dos Sistemas de Ensino ao longo do tempo, pois os mesmos se perfaziam a partir dos diferentes contextos e movimentos políticos e mercadológicos inseridos no desenvolvimento da nação. Os desenhos de modelos de gestão acabam por evidenciar os principais focos no exercício do trabalho do gestor educacional, frente a missão das Instituições de Ensino e da sua relação com o mundo do trabalho. Esta perspectiva é importante, pois o mundo do trabalho como o conhecemos se coloca como um importante agente influente dentro dos processos educativos, principalmente aqueles que focalizam-se na qualificação dos sujeitos (Ball, 2014), como por exemplo a Educação Superior, entendida aqui como um movimento estratégico no desenvolvimento dos países.

A partir dos dados produzidos neste estudo, iniciamos o processo de buscando indicar os “possíveis” modelos de Gestão da Educação Superior implementados junto aos Cursos Superiores de Tecnologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre. Dentro da perspectiva de distribuição de quadrantes de Lück (2013), compreendemos que não existem delimitações bem definidas sobre os limites de cada um dos modelos de Gestão da Educação propostos por Sander (2007), mas sim, existe uma aproximação (ou um distanciamento), da gestão analisada e os modelos propostos (na forma de quadrantes). Temos então a análise dos seguintes cursos: Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental, Curso Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet, e Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais.

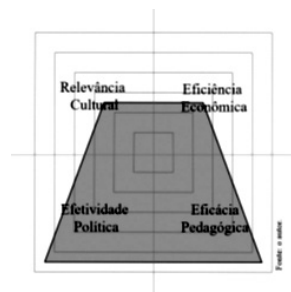
A gestão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental (CSTGA) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre, aproxima-se de forma intensa da perspectiva de *eficiência econômica* e da *eficácia pedagógica* (*gráfico 01*). A eficiência econômica, no contexto do CSTGA, se apresenta na forma como os processos de gestão são implementados junto ao curso, levando em consideração – *a priori* – as demandas (e os desejos) do mercado de trabalho no que se refere *a omnia* de formação de profissionais, destacamos ainda a forma como os processos organizacionais e os atos administrativos são inseridos dentro do sistema educacional, muito aquém da pedagogia própria de instituições de ensino. Este movimento, muitas vezes recursivo, faz com que seja instaurando junto ao CSTGA, mecanismos da racionalidade instrumental e da produtividade operacional para dentro da instituição, lançando por fim, ações da lógica econômica junto aos processos pedagógicos.



**Gráfico 01.** Modelo de Gestão da Educação Superior do Curso de Tecnologia em Gestão Ambiental do IFRS – Campus Porto Alegre a luz do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação.

Porém identificamos simultaneamente uma relação controversa, porém bastante próxima com aspectos relativos a dimensão da eficácia pedagógica, principalmente na forma como aparece (tanto nos documentos institucionais, quanto nas falas do coordenador do curso) uma preocupação na articulação estabelecida entre o planejamento e a execução dos objetivos educacionais do curso e os objetivos pedagógicos da própria instituição. Este modelo acaba voltando-se para a forma com que a gestão atende tais objetivos, sem abrir mão do princípio da eficiência econômica no interior da escola. Os objetivos educacionais acabam se sobrepondo sob aqueles de caráter estritamente econômico, mas não os exclui completamente devido à ligação entre a eficiência econômica e a eficácia pedagógica, no alcance desses objetivos.

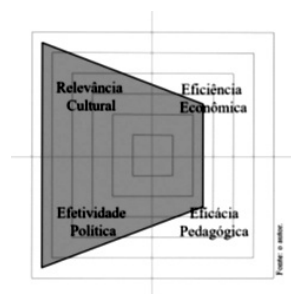
A gestão do Curso Superior de Tecnologia em Sistemas para Internet (CSTSI) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre, aproxima-se de forma intensa da perspectiva da *efetividade política* e da *eficácia pedagógica* (gráfico 2). A efetividade política surge junto ao curso, a partir da leitura do gestor (coordenador do curso) de que os processos desenvolvidos no interior do curso e da instituição, devem satisfazer as demandas da sociedade no que se refere ao campo educacional [6], dessa forma esta perspectiva utiliza-se da participação da comunidade e/ou de seus representantes nas instâncias institucionais: quanto maior a participação desta comunidade, maior será, proporcionalmente, a sua capacidade política para responder às demandas educacionais da sociedade – comunidade acadêmica/escolar.



**Gráfico 02.** Modelo de Gestão da Educação Superior do Curso de Tecnologia em Sistemas para Internet do IFRS – Campus Porto Alegre a luz do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação.

Ao entender os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia a partir da perspectiva de política pública (contida na Lei nº 11.892/08), a gestão do curso não dissocia suas práticas e decisões, das demandas do coletivo tanto de alunos, professores e a comunidade interna e externa como um todo. E nesse ponto, temos a presença da *eficácia pedagógica*, só que desta vez, ela se apresenta aliada a perspectiva participativa da efetividade política. Neste sentido a eficácia pedagógica acaba ficando extremamente alinhada com a natureza da instituição, se levarmos em consideração a proposta didático-pedagógica-institucional diferenciada dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que buscam a través da ruptura do modelo saturado da modalidade Educação Profissional, Científica e Tecnológica implementado no século XX, podendo ser traduzido como sendo “para os desvalidos de sorte”, ou ainda, para a produção restrita de formação para a mão de obra.

Já a gestão do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais (CSTPG) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre, acaba trazendo um novo aspecto junto aos modelos de gestão: a perspectiva da *relevância cultural* e junto a *efetividade política* (figura 03). A cultura na qual a Gestão Educacional, a instituição de ensino, o curso e os sujeitos desse processo estão inseridos acaba por “moldar” a forma de organização e administração do CSTPG. Assim, a relevância traduz a pertinência e significância dos atos e fatos administrativos para o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos participantes das instituições educacionais e da sociedade como um todo. Esta proposição de relevância cultural leva em consideração o contexto no qual se inserem os sujeitos, surge como uma tentativa de romper práticas/modelos ultrapassados, ou melhor, modelos que acabam não dando mais conta das atuais demandas educacionais.



**Gráfico 03.** Modelo de Gestão da Educação Superior do Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do IFRS – Campus Porto Alegre a luz do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação.

Essa perspectiva de gestão visa a superação dos conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. Neste modelo, os gestores das instituições de ensino incorporam em sua gestão uma orientação essencialmente cultural e pautam sua ação pela relevância dos fatos administrativos para o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos cidadãos que participam do curso e da instituição e da sociedade como um todo. A *efetividade política* auxilia na efetivação da relevância cultural, e se aproxima dos objetivos da instituição, já que os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre emergem como um “celeiro para a implementação de política

## ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

O modelo de gestão da Educação Superior nos Cursos de Tecnologia do IFRS – Campus Porto Alegre, foram construídos a partir de influências diretas do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação, mesmo que este paradigma não seja percebido na sua totalidade em um contexto prático, já que se fundamenta em estruturas não percebidas em sua forma pura pelos sujeitos pertencentes a comunidade acadêmica. O que é percebido são seus reflexos dentro das percepções dos gestores, que buscamos aqui neste estudo, explorá-las ao máximo na tentativa de construir um modelo de gestão que acabe sendo representativo do contexto no qual se insere a gestão dos cursos tecnológicos da instituição. Entendemos ainda este modelo de gestão (em uma perspectiva ampla de mudança) acaba emergindo como uma nova possibilidade dentro do Sistema de Educação Brasileiro, pois acaba por articular perspectivas antes não vistas no campo de estudo, e particularmente se coloca como um instrumento de ruptura de práticas cristalizadas de gestão dentro do ensino universitário. Acreditamos ainda que este “projeto” de gestão não se coloca de forma hegemônica, e se constitui como fruto de uma série de embates internos, não podemos esquecer que a política se apresenta como uma arena, e neste espaço, as disputas são colocadas no enfrentamento entre os diferentes “projetos” de gestão.

Os modelos não são rígidos, muito pelo contrário, eles se efetivam no campo prático, a partir das suas inter-relações, que são extremamente dinâmicas, e acabam assumindo diferentes conformações a partir das concepções dos sujeitos (Coordenadores dos Cursos Superiores de Tecnologia). Percebemos que a *efetividade política*, a *eficácia pedagógica*, a *eficiência econômica* e a *relevância cultural*, no contexto dos referidos cursos do Campus Porto Alegre, possuem uma relação forte quando associada as práticas gestonárias, pois estas diferentes dimensões se aproximam da realidade da instituição, frente a sua perspectiva de política pública, estas dimensões acabam sendo interdependentes, além de inter-relacionáveis. Em linha gerais, temos na efetividade política a forma como a gestão dos cursos acabam aplicando os preceitos da política nacional de criação da instituição, no que se refere ao seu papel junto as regiões que se insere.

A eficácia pedagógica tendo como norte a ideia da política pública justaposta a perspectiva da efetividade, acaba sendo o meio pelo qual os objetivos educacionais da instituição são alcançados, seja através de ferramentas, ações ou ainda planos. A relevância cultural se perfaz a partir da forma como a efetividade e a eficácia possibilitam a inclusão de diferentes sujeitos dentro do sistema, seja através das suas propostas de ensino, ou se suas políticas de acesso e manutenção. E a eficiência econômica aparece a todos os processos, pois é um importante elemento de viabilização para a efetividade da proposta trazida junto com os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e seus cursos, para a eficácia dos processos internos de ensino-aprendizagem, e possibilita ainda que a relevância cultural presente na instituição seja representada. Estas dimensões em alguma medida pautam-se sobre a perspectiva do mundo do trabalho e sua relação com os sujeitos.

Dessa forma, podemos perceber um modelo de Educação Superior plural no contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre, no que se refere aos Cursos Tecnológicos. A gestão do CSTGA acaba alinhando-se a uma perspectiva pautada sob os vieses da eficiência e da eficácia; o CSTSI por sua vez está próximo das dimensões da efetividade e da eficácia; já o CSTPG acaba por ter uma forte relação com os preceitos da relevância e da efetividade. Compreendendo os modelos de gestão a partir da sua complexidade estrutural e das inter-relações aparentes demonstradas em nossas análises, podemos supor que o modelo de gestão dos Cursos Superiores de Tecnologia do IFRS – Campus Porto Alegre, frente ao Paradigma Multidimensional da Administração da Educação, acaba se efetivando a partir da conformação de duas dimensões: a *efetividade política* e a *eficácia pedagógica*. Este modelo acaba não abrangendo especificidades latentes dos Cursos Superiores de Tecnológica, porém acaba por dar indicativos de uma estrutura de gestão construída a partir de fortes influências do campo político, imbricado na gênese da construção da instituição.

Os Coordenadores dos Cursos Superiores da instituição, pois além de “ordenarem” as ações/práticas promovidas nos cursos, atuam junto aos mesmos como professores, está atuação potencializa a sua ação como gestor, pois faz com que o “sujeito-coordenador-professor” se coloque constantemente próximo do alunado e dos demais professores que operam o curso. Compreendemos ainda que os Coordenadores dos Cursos Superiores do Campus Porto Alegre do IFRS, acabam por representar a “ponta” da gestão planejada por diferentes órgãos superiores, porém é importante termos a clareza de que a política idealizada inicialmente, acaba por receber uma série de influências de diferentes campos, e essas influências acabam, por conseguinte modificar a sua aplicabilidade. Nesse mesmo sentido, as dimensões evidenciadas na construção do modelo de gestão: *eficácia pedagógica* e a *efetividade política*, acabam sendo incorporadas a outros *habitus* da gestão dentro da instituição a luz da perspectiva da Gestão Democrática, pois esse é um movimento que busca garantir a participação, a transparência, a colaboração e a democracia junto aos processos da Instituição de Ensino.

Este estudo se constitui como um movimento na construção de um entendimento sobre os processos de gestão educacional estabelecidos sob um contexto de novas arquiteturas institucionais, como é o caso dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, tendo no Estudo de Caso, a chance de explorar as distintas possibilidades na criação de modelos de gestão. Os modelos aqui apresentados, acabam por representar uma perspectiva teórica, delimitada em um tempo e em um espaço específicos, nesse sentido, os modelos não se apresentam de maneiras estanques, a ideia de quadrantes apresentada como representação dos modelos, evidencia que os mesmos estabelecem intensidades diferentes em suas aproximações. Nenhum modelo, aqui apresentado, pode ser percebido de forma fechada, as práticas de gestão acabam se estabelecendo – de forma geral – junto aos quatro modelos, porém, estas ao se aproximarem de um modelo de gestão específico, não abandona os demais, por absoluto, apenas se afasta, mas mantendo por medida alguma proximidade.

## REFERÊNCIAS

BALL, S. J. **Educação Global S.A.**: novas redes de políticas e o imaginário neoliberal. Tradução de Janete Bridon. Ponta Grossa: UEPG, 2014.

BALL, S. J. **Educational Reform: A Critical and Post-Structural Approach**. Buckingham: Open University Press, 1994.

BALL, S. J.; BOWE, R.; GOLD, A. **Reforming Education & Changing Schools: case studies in policy sociology**. London: Routledge, 1992.

BRASIL, Ministério da Educação – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). **Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais: Um Novo Modelo em Educação Profissional e Tecnológica**, 2010.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências**. Disponível em: <https://goo.gl/pyGiWC>. Acesso em: 18 abr 2018.

CAVALCANTE, J. F. **Educação Superior: conceitos, definições e classificações**. Brasília, DF: INEP, 2000.

- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- LÜCK, H. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. v. II, Ed. 9, Série: Cadernos de Gestão. Petrópolis: Editora Vozes, 2013.
- MINAYO, M. C. de S. Conceito de Metodologia de Pesquisa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 15ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- MORAES, R; GALIAZZI, M. C. **Análise Textual Discursiva**. Ijuí: Editora Unijuí, 2011.
- PACHECO, E. **Institutos Federais: Uma Revolução na Educação Profissional e Tecnológica**. Brasília: Fundação Santillana; São Paulo: Editora Moderna, 2011.
- PACHECO, E. M.; PEREIRA, L. A. C.; SOBRINHO, M. D. **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: Limites e Possibilidades. Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 16, nº. 30, p. 71-88, jan./jun. 2010. Disponível em <https://goo.gl/th43XJ>. Acesso em 03 abr 2018.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: Evolução do Conhecimento**. Caderno de Administração Escolar VI, Edição Comemorativa do XX Aniversário de Fundação da ANPAE. Fortaleza: Edições UFC, 1982.
- SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: Genealogia do Conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.
- SANDER, B. Educação na América Latina: identidade e globalização. **Revista Educação**, v. 31, nº. 2. Porto Alegre, maio/ago, 2008. Disponível em: <https://goo.gl/iNQqMf>. Acesso em: 10 abr 2018.
- SANDER, B. Política e gestão da educação no Brasil: momentos e movimentos. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Porto Alegre, v. 17, nº. 2, jul./dez. 2001. Disponível em: <https://goo.gl/NVNMPy>. Acesso em: 10 abr 2018.
- SANDER, B.; WIGGINS, T. The cultural context of administrative theory: in consideration of a multidimensional paradigm. **Educational Administration Quarterly**, v. XXI, nº. 1, p. 95-117, Inverno 1985. Disponível em: <https://goo.gl/Y3KCmM>. Acesso em: 10 abr 2018.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. rev. e atual. São Paulo, SP: Cortez, 2007.
- SHIROMA, E. O.; CAMPOS, R. F.; GARCIA, R. M. C. Decifrar textos para compreender a política: subsídios teórico-metodológicos para análise de documentos. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 23, n. 02, p. 427-446, jul./dez. 2005. Disponível em <https://goo.gl/JV3eb9>. Acesso em: 05 abr 2018.
- VIDOVICH, L. **Expanding the Toolbox for Policy Analysis: Some Conceptual and Practical Approaches**. Hong Kong: Comparative Education Policy Research Unit, University of Hong Kong, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

[1] Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET's), Unidades Descentralizadas de Ensino (UNDE's), Escolas Agrotécnicas (EAT's), Escolas Técnicas Federais (ETF's), e Escolas Vinculadas a Universidades (EVU's).

[2] Fonte: Rede Federal/MEC – 2017.

[3] Um primeiro momento destacado pelo autor seria aquele onde iniciou-se o processo de sistematização do conhecimento produzido dentro do campo de caráter técnico e pragmático (Período Colonial); posteriormente, em um segundo momento, surge a crítica aos modelos de gestão implementados, coincidindo, com os movimentos de redemocratização política dos anos 80 (Período Republicano); e por fim, o período em que as novas configurações sociais acabam por modificar o conceito e o sentido da gestão educacional a partir do advento do capitalismo, terceira via e a globalização em âmbito mundial a partir da década de 90 (Período Contemporâneo).

[4] Enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza livros, artigos científicos e similares (teses, dissertações, entre outros), a pesquisa documental amplia as suas fontes, utilizando-se de tabelas estatísticas, jornais, revistas, fotos, filmes, relatórios técnicos, revistas, gravações, cartas, documentos oficiais, entre outros (SHIROMA; CAMPOS; GARCIA, 2005). A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, a diferença entre elas está na natureza de suas fontes de consulta, a pesquisa bibliográfica se constitui a partir – fundamentalmente – da análise de diversos autores a respeito de um determinado assunto, trabalha a partir de materiais que já sofreram algum tipo de análise prévia, em contra partida, a pesquisa documental pauta-se justamente pelo oposto, articula-se a partir de vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento.

[5] Acreditamos que o conhecimento produzido a partir desta abordagem metodológica, se diferencia daquele gerado por outros tipos de pesquisa, pois o *Estudo de Caso* se efetiva a partir da contextualização do problema e o objeto de pesquisa.

[6] Tendo em vista que os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, emergem no cenário nacional, a partir de uma perspectiva de política pública educacional.