

# Os modelos de gestão da Educação Superior no contexto da modalidade da Educação Profissional e Tecnológica: o caso do IFRS – *Campus* Porto Alegre

10.35819/scientiatec.v9i2.5529

Julian Silveira Diogo de Avila Fontoura<sup>1</sup>

**Resumo:** A investigação aqui apresentada objetiva identificar modelos de gestão da Educação Superior implementados no IFRS – Porto Alegre, frente aos Cursos Superiores de Tecnologia da instituição, pela perspectiva dos coordenadores de curso. Utilizamos como estratégia metodológica a pesquisa documental de caráter descritiva-exploratória, articulada a entrevistas semidirigidas com os coordenadores dos cursos superiores da instituição. No processo de análise dos dados temos a Análise Textual Discursiva pautada pelos pressupostos do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação. Os resultados apontam para uma diversidade dos modelos de gestão da Educação Superior no cenário institucional apoiando-se nos conceitos de *eficiência, eficácia, relevância e efetividade* articulados em maior ou menor grau de proximidade.

**Palavras-chave:** Gestão da Educação; Educação Profissional e Tecnológica; Educação Superior.

## Higher Education management models in the context of Professional and Technological Education modality: the case IFRS – *Campus* Porto Alegre

**Abstract:** The investigation presented here aims to identify management models for Higher Education implemented in IFRS - Porto Alegre, compared to the institution's Higher Technology Courses, from the perspective of the course coordinators. We used as a methodological strategy the descriptive-exploratory documentary research, articulated with semi-directed interviews with the coordinators of the university courses. In the data analysis process we have the Discursive Textual Analysis guided by the assumptions of the Multidimensional Paradigm of Education Administration. The results point to a diversity of Higher Education management models in the institutional setting based on the concepts of efficiency, effectiveness, relevance and effectiveness articulated to a greater or lesser degree of proximity to each other.

**Keywords:** Education Management; Professional and Technological Education; College Education.

## INTRODUÇÃO

No Brasil possuímos um conjunto bastante diverso de instituições na oferta da Educação Superior, em suas mais variadas tipologias junto ao sistema educativo (CAVALCANTE, 2000). O surgimento destas instituições pauta-se no atendimento de demandas específicas de formação de pessoal de nível superior tanto para o mundo quanto para o mercado de trabalho. Esta diversidade institucional rompe com uma lógica da Educação Superior pautada apenas pela noção “universal de *universidade*”, pois no arranjo da educação brasileira a *estrutura institucional universidade* se mostra como uma possibilidade do trabalho desempenhado por

---

<sup>1</sup> Doutor em Educação – UNISINOS  
<http://lattes.cnpq.br/7808693167946729>. E-mail [julian.diogo@gmail.com](mailto:julian.diogo@gmail.com)

instituições de educação superior. Os modelos institucionais respondem a diversos interesses sociais e políticos (PAULA, 2009), para além da formação dos sujeitos, configuram-se ainda como importantes agentes de produção do conhecimento científico, atendem as demandas do mundo do trabalho e potencializam os arranjos produtivos locais e regionais. Possuem diversas tipologias, como Faculdades, Centros Universitários, Institutos Superiores, entre outras, sendo definidas no contraste entre os seus objetivos educacionais, o desejo dos agentes públicos e a sua inserção no espaço social onde estão inseridas (VECCHIO; SANTOS, 2016).

Um importante elemento constituinte do campo de estudos da Educação Superior está no entendimento das práticas de gestão desenvolvidas em seu interior. Historicamente o Brasil foi incorporando ao longo dos anos modelos e práticas de operacionalização dos processos educativos a partir de influências internacionais, especialmente aquelas que buscavam o desenvolvimento das nações tendo na educação um espaço estratégico (SANDER, 2007). A importação de modelos de gestão, por vezes deixava de considerar aspectos fundamentais para a sua executabilidade no cenário nacional, como a falta de leitura da realidade brasileira como elemento de ausência na implementação destes modelos, em sua maioria pautados pelos vieses políticos e mercadológicos com foco na elevação e otimização dos processos educativos nos seus mais variados contextos.

No cenário das investigações acerca da gestão da educação, temos uma gama de conceitos construídos por diferentes vieses tanto teóricas quanto metodológicas. Lück (2006, p. 11) propõe uma leitura da gestão educacional como elemento que “proporciona a aprendizagem efetiva e significativa ao aluno”, potencializando o desenvolvimento de habilidades demandadas pela sociedade, como o pensamento crítico, o respeito à diversidade e a capacidade de tomar decisões fundamentadas e resolução de conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável (*ibidem*, p. 13). Paro (2008), destaca a figura do dirigente no contexto da gestão educacional na sua efetividade, considerando a figura do gestor como o responsável direto pelos processos desenvolvidos no espaço educativo, onde a sua tarefa está ligada à sua função primária de consolidar-se como um agente de mudanças.

Dentre os diferentes conceitos que encontramos Stoner e Freman (1998, p. 05) definem a gestão como “o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros

recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”. Ou mesmo Afonso (2010), que compreende a gestão educacional como um sistema vivo que operacionaliza e implementa as orientações e políticas dos espaços educativos atrelados, por sua vez, às demandas do mercado a serviço do capital ou de outro modo, democrática, autônoma e participativa, reafirmando assim seu compromisso com os interesses da coletividade. Nenhum dos conceitos construídos de fato dão conta da complexidade na qual a gestão se manifesta, assim, as escolhas teóricas são fundamentais dentro do campo de investigação científica. Amaral (2010), na tentativa de compreender a constituição do campo de estudos da gestão educacional aponta essa dificuldade de homogeneização do conceito, destacando ainda os contornos muitas vezes políticos, que naturalmente o conceito acaba carregando em si, modificando-se constantemente no transcorrer da história a partir da visão de mundo, de educação e de sociedade dos próprios gestores (e pesquisadores).

Em 2008 surge no Brasil com a força da Lei Federal nº 11.892/08 uma instituição responsável por agregar educação, ciência e tecnologia como elementos constitutivos na formação dos cidadãos dentro dos princípios da justiça social, da política pública e do combate às desigualdades estruturais (PACHECO, 2020), temos assim a criação dos *Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia*. Esse novo arranjo institucional se apresenta como espaços de “educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos” (BRASIL, 2008).

A institucionalidade trazida com a Lei Federal nº 11.892/08, nas palavras de Pacheco (2011), emerge como um elemento estratégico para o desenvolvimento do país a partir da democratização, interiorização e expansão da Educação Superior integrada à educação profissional, constitui uma política de consolidação de um bloco técnico e tecnológico, que tem como objetivo tornar-se uma alternativa à formação acadêmica (AMORIM, 2013). A efetivação da instituição se deu tendo como base a estrutura de parte das instituições pré-existent<sup>2</sup> de oferta da

---

<sup>2</sup> A saber: Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), Unidades Descentralizadas de Ensino (UNDEs), Escolas Agrotécnicas (EATs), Escolas Técnicas Federais (ETFs), e Escolas Vinculadas a Universidades (EVUs). Importante destacar que nem todas essas instituições migraram para o modelo institucional dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia alguns

educação profissional em nível federal, que optaram na migração para a nova institucionalidade trazida com a força da lei, assim os *Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia* promovem a “(...) integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão” (BRASIL, 2008).

A política pública representada com os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia articula-se em 38 (trinta e oito) instituições desenroladas em 599 (quinhentos e noventa e nove) unidades descentralizadas espalhadas pelo Brasil. No estado do Rio Grande do Sul encontramos 3 (três) instituições: o *Instituto Federal Farroupilha* (IFFar), com Reitoria em Santa Maria; o *Instituto Federal Sul-rio-grandense* (IF-Sul), Reitoria em Pelotas; e o *Instituto Federal do Rio Grande do Sul* (IFRS), com Reitoria em Bento Gonçalves; este último foco de nossa investigação. O IFRS se constituiu a partir da articulação das autarquias do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas; Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves, a Escola Agrotécnica Federal de Sertão, a Escola Técnica Federal de Canoas, a Escola Técnica Federal da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e o Colégio Técnico Industrial Prof. Mário Alquati, de Rio Grande (FONTOURA, 2018).

O IFRS – Porto Alegre se efetivou com a sanção da Lei 11.892/08, onde a Escola Técnica Federal da Universidade Federal do Rio Grande do Sul passa a constituir-se como *campus* Porto Alegre do IFRS<sup>3</sup>. O *campus* oferta cursos técnicos subsequentes e integrados, cursos superiores e cursos de Pós-Graduação *latu e stricto sensu* em diferentes áreas.

Os processos internos da institucionalidade trazida com a criação do Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre se consolidam e se desenvolvem com o tempo, estamos aqui nos referindo a uma nova instituição de ensino junto ao sistema educacional brasileiro. Toda a estrutura organizacional dos níveis educacionais, pautam-se pelo viés da EPT, os cursos de técnicos subsequentes são herança da antiga Escola Técnica Federal da Universidade Federal do Rio Grande

---

permanecerem no seu *status* institucional, integrando a nova Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT).

<sup>3</sup> Ao todo o Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) possui 17 (dezessete) *campi*, ou unidades descentralizadas: Alvorada, Bento Gonçalves, Canoas, Caxias do Sul, Erechim, Farroupilha, Feliz, Ibirubá, Osório, Porto Alegre, Restinga, Rio Grande, Rolante, Sertão, Vacaria, Veranópolis e Viamão.

do Sul, a novidade está nos cursos superiores que emergem atendendo aos seus dispositivos legais de oferta de licenciaturas e de cursos de tecnologia. A própria identidade institucional é constantemente colocada à prova em um movimento recursivo de descolamento da ideia da Técnica Federal da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Outro elemento de destaque nesse cenário é a efetivação da relação entre Educação Superior e a modalidade da EPT, a oferta de cursos não concretiza essa máxima, é por esse viés que os processos de gestão ganham importância não apenas para a instituição, mas sim para o entendimento das comunidades de pesquisa a respeito deste novo campo tão complexo e multifacetado (OTRANTO 2013).

Partindo desse pressuposto, a investigação aqui presente busca identificar modelos de gestão da Educação Superior no contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Porto Alegre na perspectiva dos coordenadores dos Cursos Superiores de Tecnologia da instituição, pelo viés do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação. Para isso vamos nos utilizar da abordagem qualitativa dos Estudos de Caso (YIN, 2001; ANDRÉ, 2013), alinha a Pesquisa Documental (CELLARD, 2008) em seu caráter descritivo-exploratório articulada a entrevistas semidirigidas (HAGUETTE, 2003; MANZINI, 1991), tendo como sujeitos de pesquisa os coordenadores dos Cursos Superiores de Tecnologia alinhados as áreas de *gestão e negócios, ambiente e saúde, e informação e comunicação*. A análise dos dados dar-se-á pela perspectiva da Análise Textual Discursiva (MORAES; GALIAZZI, 2011), pautada nos elementos do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação (SANDER, 2007).

Os modelos de gestão da Educação Superior que evidenciamos aqui neste estudo são aproximações teóricas dos processos desenvolvidos no interior do campus Porto Alegre do Instituto Federal do Rio Grande do Sul. Efetivam-se como uma possibilidade no entendimento da problemática da gestão da educação nesse contexto emergente da nova institucionalidade. A proposição deste estudo fundamenta-se na necessidade de debate por parte das comunidades de pesquisa dos arranjos de gestão estabelecidos nas mais diferentes arquiteturas institucionais de educação de nosso país, considerando ainda os movimentos de composição desses espaços junto aos cenários que se apresentam, sua missão e as demandas sociais a que respondem.

## **ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS PARA A CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS**

Compreendemos o processo de escolha das estratégias metodológicas como sendo fundamentais junto ao campo da produção do conhecimento, pois esse processo relaciona-se diretamente com os resultados almejados no processo de investigação. Da mesma forma que Minayo (2000, p. 16), acreditamos na metodologia como sendo “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”, assim esse movimento destaca-se junto à pesquisa científica, pois acaba assumindo um papel indicativo/direcional, validando a própria trajetória do processo investigativo no qual se insere a pesquisa. Severino (2007, p. 21) nos auxilia no entendimento do papel da metodologia no arranjo das investigações científicas ao reconhecê-la como um “instrumental extremamente útil e seguro para a gestação de uma postura amadurecida frente aos problemas científicos, políticos e filosóficos que nossa educação universitária enfrenta”. Dessa forma, as estratégias metodológicas se mostram como ferramentas operacionais (técnicas ou lógicas) potentes para o desenvolvimento dos diferentes campos científicos, possibilitando o entendimento do caminho percorrido no alcance dos objetivos elencados das investigações, do ensino e da aprendizagem universitária.

A construção de estratégias metodológicas é parte fundamental do processo orgânico da pesquisa científica, “dá segurança ao pesquisador quanto à validade do conhecimento por ele produzido”, como afirma Fontoura (2018). Importante considerarmos que qualquer tipo de metodologia resulta em trabalhos de excelência, todavia entendemos que a escolha de uma metodologia adequada, já experienciada e validada, contribui para o desenvolvimento do processo investigativo, dando subsídios ao pesquisador no que se refere à validação ou não dos dados produzidos e até mesmo, do tratamento analítico que estes dados sofrerão. Essa escolha é subjetiva dentro da ideia de que o pesquisador possui liberdade de escolher a melhor forma de encaminhar seu trabalho (VIEIRA, 1992, p. 29), em função do problema de pesquisa, as questões que as envolve e principalmente, os objetivos que definidos anteriormente, esse conjunto de elementos acaba por nortear os encaminhamentos metodológicos adotados.

A investigação que aqui apresentamos busca identificar modelos de gestão da Educação Superior no contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, na perspectiva dos coordenadores

dos Cursos Superiores de Tecnologia da instituição, pelo viés do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação. Dessa forma, nos utilizamos da pesquisa documental (CELLARD, 2008), tendo com documentos do *corpus* de análise os Projetos Políticos dos Cursos como forma de dar subsídios à investigação, identificando elementos que auxiliam no entendimento do espaço específico que os cursos de tecnologia ocupam no seio institucional, além da Lei Federal nº 11.892/2008 que explicita a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (RFEPT) nos seus objetivos e os pressupostos junto à modalidade da Educação Profissional e Tecnológica vinculada ao projeto de política pública emergente.

O desenvolvimento deste estudo<sup>4</sup> se estabelece junto ao campo dos *estudos de caso* (YIN, 2001; ANDRÉ, 2013), tendo como característica o estudo exaustivo e em profundidade de um objeto de pesquisa, possibilitando a construção de um conhecimento amplo e específico do mesmo, assim o Estudo de Caso se mostra como “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, p. 32). A *pesquisa documental* na perspectiva de Cellard (2008, p. 291), está para além da análise de um registro em diferentes suportes materiais, mas sim compreendidos como registros da “dimensão do tempo à compreensão do social”. Os documentos acabam operando com uma impressão do tempo, das influências correntes, dos desejos e dos anseios de determinados grupos sociais, evidenciando ainda vestígios importantes de determinado período da história (SHIROMA; CAMPOS; GARCIA, 2005).

Juntamente com a pesquisa documental, no sentido de trazer um maior acúmulo não apenas conceitual, mas da vivência dos sujeitos como uma importante dimensão a ser considerada nas análises, temos as *entrevistas semidirigidas* (HAGUETTE, 2003; MANZINI, 1991) com os sujeitos de pesquisa (Coordenadores dos Cursos de Tecnologia do IFRS – Porto Alegre). Esse tipo de entrevista é desenvolvida a partir de um roteiro previamente estabelecido onde as questões que nele contidas acabam dando direcionamento às questões de pesquisa centrando-se

---

<sup>4</sup> Os dados desta investigação foram produzidos no ano de 2018, respeitando as orientações presentes na Resolução 510 de 07 de abril de 2016, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa do Conselho Nacional de Saúde.

sobre um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista, de forma livre e não condicionadas a uma padronização de alternativas (HAGUETTE, 2003; MANZINI, 1991), complementa esse entendimento ao colocar a ideia de que a partir da entrevista semiestruturada, normalmente, podem emergir dados de forma mais livre e as respostas dos sujeitos da pesquisa acabam não sendo tão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Os dados serão explorados dentro da perspectiva da *Análise Textual Discursiva – ATD* (MORAES; GALIAZZI, 2011), que apoia-se na produção e a (re)construção do texto como produto da análise, podendo ainda ser definida como “uma metodologia de análise de dados e informações de natureza qualitativa com a finalidade de produzir novas compreensões sobre os fenômenos e discurso” seguindo as indicações de Moraes e Galiazzi (2011, p. 7). Nesse sentido a Análise Textual Discursiva se coloca como o produto da intersecção entre a análise de conteúdo e a análise de discurso, porém, se constitui a partir de um constante movimento de interpretação de caráter hermenêutico<sup>5</sup>. Esta metodologia de análise busca a reconstrução de diferentes discursos a partir da ideia de que o “(...) conhecimento do sujeito precisa ser destruído, desorganizado ou desconstruído para que novos conhecimentos possam emergir” (MORAES; GALIAZZI, 2011, p. 193). Assim os textos são desconstruídos para posteriormente serem reconstruindo, trazendo para o texto inicial novos significados e novos entendimentos até então ocultos nas falas e nos discursos. A utilização desta metodologia aprofunda a ideia daquilo que está sendo apresentado no material de análise, a “intenção é a compreensão, reconstruir conhecimentos existentes sobre os temas investigados” (MORAES; GALIAZZI, 2011, p. 11).

Como forma de sistematizar e expor os dados produzidos nos inspiramos no trabalho de Lück (2013) e a estratégia de *distribuição por quadrantes inter-relacionados*, partimos do pressuposto que os modelos de gestão não são estanques, possuem fronteiras de difícil delimitação, como afirma Sander (2007), assim temos como ponto de partida as dimensões do *Paradigma Multidimensional da Administração da Educação* (eficiência econômica, eficácia pedagógica efetividade

---

<sup>5</sup> O caráter hermenêutico, aqui utilizado, fundamenta-se na percepção de que as diferentes formas da expressão humana estão carregadas de significado, e devem assim ser reconhecidas, “por um sujeito e transposto para o seu próprio sistema de valores e significados” (BLEICHER, 1998, p. 13).

política e relevância cultural), pois concebemos os processos de gestão e consequentemente seus modelos, a partir da interação entre essas dimensões. De forma a construir evidenciamos os modelos de gestão da educação dos Cursos Superiores de Tecnologia pelo grau de intensidade das relações existentes entre os elementos do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação de Sander (2007). Essa intensidade é quantificada a partir dos dados da pesquisa documental alinhada à teoria presente junto ao paradigma multidimensional, importante destacarmos: essa distribuição considera a intensidade das relações estabelecidas entre as dimensões, quanto mais intensa a relação entre os eixos do quadrante, maior a sua distância do centro do gráfico, quanto menor esta intensidade, menor será esta distância.

## **OS ACHADOS DE PESQUISA: OS MODELOS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR EM PERSPECTIVA**

Como ponto de partida nos utilizamos da percepção de Sander (2007, p. 108) sobre a gestão educacional no seu “papel mediador, essencial, substantivo, dialógico que determina, significativamente, a própria natureza das interações múltiplas e simultâneas que ocorrem no sistema educacional, suas escolas e universidades”, os coordenadores dos cursos superiores de tecnologia do IFRS – Porto Alegre ( *cursos das áreas Gestão e Negócios - CAGN, Ambiente e Saúde - CAAS, e Informação e Comunicação – CAIC*), foram questionados sobre a forma que conceituam os processos da gestão educacional. Essas respostas possuem como fundamento parte das vivências e experiências neste campo por parte dos sujeitos, fazendo com que o próprio movimento articulado da gestão acabe adquirindo formas variadas, evidenciando assim a multiplicidade de modelos de gestão.

Por esse questionamento emerge a percepção de uma gestão educacional voltada para a consolidação dos processos de formação técnica/tecnológica dentro do contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Porto Alegre: “Eu acho que aqui, nós temos que ser práticos! Precisamos proporcionar que o aluno veja, lá fora, o que está faltando, para que ele possa se inserir, não adianta sermos muito teóricos” (Coordenador do CAAS). Percebemos aqui uma visão de caráter utilitarista e instrumentalizado do processo no que se

refere ao alcance dos objetivos educacionais estabelecidos. Assim, a gestão educacional emerge nesse contexto como uma:

(...) ferramenta prática de grande importância, já que ela deve, aqui no nosso contexto de instituição, *possibilitar a formação técnica* dos indivíduos, no caso do nosso curso, a gestão educacional no nosso caso, deve estar *voltada totalmente para o mercado de trabalho* (Coordenador do CAAS).

Essa noção de gestão educacional se aproxima de elementos próprios da operacionalização da administração da educação, tem seus esforços em uma prática que fomenta a técnica, ao invés de uma educação de caráter humanístico de formação. Nessa relação é possível indicar um descompasso entre o que a legislação educacional (Lei Federal nº 11.892/08) representada na construção do espaço dos Institutos Federais e a prática de gestão desenvolvida no interior do CAAS. A Educação Profissional e Tecnológica emerge no cenário da política pública objetivando o rompimento de uma concepção da modalidade pautada exclusivamente na instrumentalização dos sujeitos para o mercado de trabalho, pauta-se em uma relação sadia de formação profissional a partir da justiça social uma compreensão dos sujeitos sobre o *mundo do trabalho*.

Na esfera institucional, a percepção do coordenador do CAAS é um elemento potente na influência do planejamento e das ações tomadas dentro do curso, entendendo que a mesma se materializa em diferentes espaços de atuação do curso no cenário do *campus* Porto Alegre. Assim, essa postura subestima o potencial do alunado em seu trânsito formativo, e até mesmo a própria capacidade da instituição em fomentar o desenvolvimento da nação, assim como preconizam os documentos legais, aparentemente a lógica institucional de oferta de Educação Superior pautada na justiça social e equidade se perde dentro do processo constitutivo da formação acadêmica.

Alguns equívocos emergem na percepção do coordenador do CAAS, especialmente na relação com os objetivos educacionais do curso em consonância com os objetivos da instituição pelo viés da política pública. Indicamos aqui um não entendimento dos pressupostos históricos de constituição deste espaço educativo, suas influências teóricas e ontológicas que fundamentam as práticas da instituição, como por exemplo, o importante papel que a mesma possui no que se refere ao desenvolvimento dos sujeitos a partir do conhecimento a força motriz para o

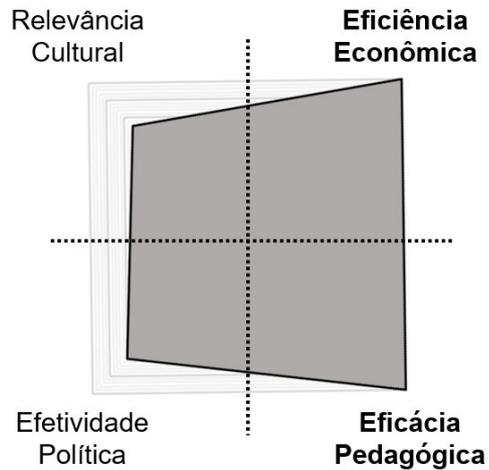
desenvolvimento da cidadania, a ruptura paradigmática da lógica da Educação Profissional e Tecnológica que apenas alimenta o mercado de trabalho com uma formação a serviço do capital, e o potencial de geração de conhecimento por parte dos sujeitos no desenvolvimento local e regional.

“(...) nossos cursos são tecnológicos, eu acho que a gente tem que preparar o aluno para essa formação tecnológica, aqui nós não temos essa função de formar grandes pesquisadores como na UFRGS. Nós temos que formar o aluno eu vi no campo lá fora, *falta o técnico, nem todo mundo precisa ser engenheiro para projetar equipamentos*. Então, falta o técnico, falta justamente essa lacuna, o Instituto tem a função de preencher (Coordenador do CAAS).

No conjunto dos dados de entrevista e das indicações nos documentos institucionais que focalizam nas práticas desenvolvidas no referido curso, compreendemos que o modelo de gestão presente no CAAS (*figura 1*), aproxima-se de forma intensa de uma perspectiva pautada nos elementos da *eficiência econômica* e da *eficácia pedagógica*, modelos estes importados do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação de Sander (2007). A *eficiência econômica* emerge a partir da utilização de recursos e instrumentos tecnológicos pela lógica econômica, pois aqui destacam-se elementos de uma prática de gestão que focaliza seus esforços necessariamente sob as demandas mercadológicas de formação. A *eficácia pedagógica* no contexto do CAAS se mostra como um elemento de complementaridade da efetivação da proposta de formação presente junto ao curso, trazendo para o modelo de gestão a eficiência alinhada à eficácia à luz dos objetivos educacionais da instituição preconizados em seus documentos.

Como apontamos anteriormente, partimos do pressuposto que os modelos de gestão dos Cursos Superiores de Tecnologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Porto Alegre congregam inevitavelmente as dimensões preconizadas por Sander (2007). Contudo, cada curso evidencia na sua constituição uma articulação em maior ou menor grau entre estas mesmas dimensões, incorporando ainda elementos como a natureza do curso, seus objetivos frente às demandas de formação profissional e o olhar do seu gestor.

**Figura 1.** Modelo de Gestão da Educação Superior do CAAS do IFRS – *Campus* Porto Alegre à luz do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação.



**Fonte:** Adaptado de Fontoura (2018).

Por outro viés, temos a emergência de uma percepção da gestão educacional que pauta-se na perspectiva da formação e do aprendizado contínuo dos sujeitos para além da consolidação de conhecimentos técnicos de caráter instrumental. Essa percepção captura o sentido da gestão como uma estrutura de poder dentro do espaço institucional como potência para promoção de uma melhor qualidade de vida para os sujeitos, indo além dos objetivos educacionais colocados pela instituição. Dessa forma, o espaço educativo torna-se um *locus* vivo e dinâmico onde as relações entre os sujeitos e os saberes curriculares são transversalizados por práticas de estímulo à produção de conhecimentos, como aponta o coordenador do CAIC, a gestão educacional se ocupa do cotidiano da instituição (curso), sendo ainda um instrumental necessário para “apoio e suporte ao aprendizado e a formação integral do aluno, não só dos conteúdos, mas sim para a qualidade da sua vida e dos seus”.

Esse olhar faz com que a gestão educacional deixe de ser considerada como parte do processo e integre-se diretamente ao processo (SANDER, 2005). Essa nova condição também contribui de forma significativa para o desenvolvimento do trabalho do gestor, já que esse movimento faz com que o sistema no qual se insere funcione como um trampolim para a efetivação do atendimento da missão da instituição sem que não desconsidere a condição humana de todos os sujeitos envolvidos. A visão de um gestor centrada apenas na execução de atividades burocráticas e administrativa é ultrapassada, as demandas atuais de formação para

o mundo do trabalho exige uma postura mais ativa por parte desse sujeito rompendo a centralidade da ação do gestor, isso não exime o gestor das suas responsabilidades junto do controle e acompanhamento da instituição ou do curso que é encarregado.

(...) o gestor que simplesmente trabalha questões qualitativas, planilhas, balizamento, geração de estatísticas não faz sentido, é um gestor que não faz diferença, isso deveria estar em segundo plano, *a gestão tem que ser realmente os processos voltados para o ensino, a educação e a formação do aluno* que é o mais importante” (Coordenador do CAIC).

A gênese da natureza engessada dos processos de gestão não se configura junto a este modelo, mostra-se de forma bastante clara no foco do aluno e suas demandas articuladas a sua formação e a prática social. Esse movimento de entendimento não desconsidera a importância do mundo do trabalho junto a formação dos sujeitos, pelo contrário, representa uma parte desse complexo e não o todo “os cursos tecnológicos daqui só existem em função do mundo do trabalho, mas eles não podem ser confundidos com o mundo do trabalho, eles fazem parte: a escuta, mas não o obedece cegamente” (Coordenador do CAIC). Por esses elementos que indicamos, entendemos que o modelo de gestão do CAIC aproxima-se de forma mais intensa dos modelos de *efetividade política* e de *eficácia pedagógica* (figura 2), dentro da perspectiva do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação de Sander (2007).

A *efetividade política* ocupa um espaço bastante caro para a instituição e conseqüentemente no desenvolvimento das ações do curso, ela relaciona-se intimamente com a garantia das condições para que o alunado mantenha-se e permaneça no curso (e na instituição). Essa ação de atendimento ao que preconiza a legislação educacional quanto ao papel e a missão social dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia é um elemento de destaque no papel desenvolvido pelo gestor, da mesma forma que é complexo, evoca dimensões da gestão educacional pouco privilegiadas junto aos processos de formação (quando ocorrem).

A *eficácia pedagógica* se concretiza no reconhecimento da validade dos saberes pedagógicos junto à formação profissional e tecnológica dos sujeitos de forma não hierarquizada, para o coordenador do CAIC o aspecto pedagógico e social da instituição não deve se sobrepor às demais, como o político: “(...) estamos

em uma instituição pública de ensino, fruto de uma política pública de justiça social, a aprendizagem é a forma encontrada para garantir aos sujeitos a equidade de oportunidades, não só no mundo do trabalho”. Assim a eficácia pedagógica manifesta-se diretamente ligada a missão da instituição no “aparelhar” dos sujeitos com os conhecimentos técnico, científico e tecnológico na busca pelo desenvolvimento da cidadania.

**Figura 2.** Modelo de Gestão da Educação Superior do CAIC do IFRS – *Campus* Porto Alegre à luz do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação.



Fonte: Adaptado de Fontoura (2018).

Na construção do conceito de gestão educacional a partir das vicissitudes da vida cotidiana da instituição por parte dos Coordenadores de Cursos Superiores de Tecnologia do *Campus* Porto Alegre do IFRS, percebemos desafio imposto pela complexidade presente junto à estrutura e também do cenário da educação a partir da modalidade da Educação Profissional e tecnológica de nível superior. Neste complexo temos incluídas uma série de variáveis, como as experiências pessoais dos sujeitos, as suas vivências no interior da instituição, aspectos da trajetória formativa, entre outros tantos. Ao ser questionado sobre o conceito de gestão educacional o coordenador do CAGN, evidencia uma dimensão não apontada pelos demais sujeitos de pesquisa, uma noção do conceito como sendo algo “construído” no dia a dia da instituição a partir de elementos integrantes da natureza educação das instituições de ensino, destacando ainda que são aspectos fundamentais para a consecução de todas as ações de gestão desenvolvidas nos cursos da instituição, a

saber: “a questão com o professor, a questão da infraestrutura educacional, a questão do aluno e a questão da sociedade” (Coordenador do CAGN).

O coordenador do CSTPG compreende esses elementos no contraste dialético que os mesmos revelam no interior das práticas institucionais. A dimensão do professorado (questão do professor), se apresenta na possibilidade de inserção e percepção das práticas docentes no contexto de uma educação atravessada pela noção da política pública, justiça social e equidade. A dimensão institucional (questão da infraestrutura), relaciona-se não apenas com as condições físicas de consolidação do espaço educativo, mas sim com o aparato da instituição para a promoção dos processos de ensino-aprendizagem, incluindo aqui os suportes pedagógicos (materiais didáticos-pedagógicos). A dimensão do alunado (questão do aluno), tem como pauta o entendimento institucional do corpo de alunos e as suas demandas como constituintes dos processos decisórios. E por fim, a dimensão social (questão da sociedade) considerando o impacto das ações desenvolvidas no interior da instituição no seu “entorno”, seja por meio do ensino, da pesquisa ou pela extensão.

(...) então pra mim, a Gestão Educacional seria assim, a relação destas quatro questões! A *gestão educacional não é só o modo de gerir uma instituição*, ela é maior que isso, já que por ela *a instituição se efetiva junto à sociedade, aos professores e aos alunos*” (Coordenador do CAGN).

Esse olhar faz com que a gestão educacional se apresente de forma multifacetada e cercada por uma série de relações e influências internas e externas constantes, configurando esse processo como um ciclo contínuo de mudanças sequenciais. Essa característica destacada pelo coordenador do CAGN acaba denotando a característica da *adaptabilidade* junto ao conceito, contrapondo-se a noção de imobilidade, considerando a sua existência e executabilidade em um contexto específico e situado no tempo. Ainda para o coordenador estes aspectos possuem poder de modificar de forma significativa a instituição e seus cursos, “como gestor algumas coisas precisam ficar claras, qual o papel do professor, as ambições dos alunos que atendemos, o que a instituição espera do nosso trabalho e ainda o potencial do alcance de nosso trabalho junto à sociedade” (Coordenador do CAGN). Para o coordenador do CAGN o *social* em alguns momentos acaba sendo esquecido dentro do contexto das instituições públicas de ensino, causando desequilíbrio profundo nas relações existentes no interior da instituição e de sua comunidade.

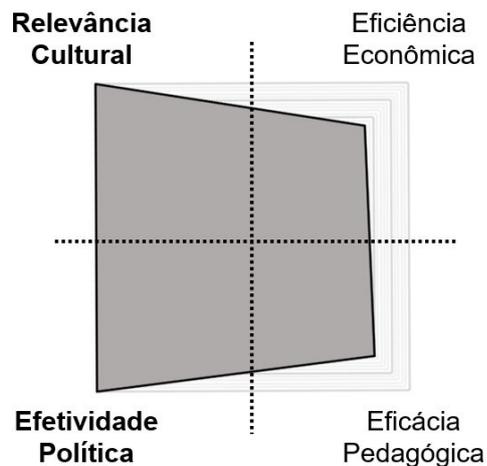
Ao indicar a sua percepção sobre o papel da gestão educacional no cenário do CAGN, emerge o elemento da diversidade do alunado e como a mesma impacta no desenvolvimento dos processos do curso, desde as suas relações com o mundo do trabalho até os projetos desenvolvidos pelo corpo docente do curso junto às suas temáticas de pesquisa e o currículo. Analisando estes apontamentos identificamos a diversidade como um importante elemento dos Cursos Superiores de Tecnologia de uma maneira geral a partir dos “pré-requisitos” institucionais para o desenvolvimento dos mesmos junto ao *Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia*<sup>6</sup> (BRASIL, 2016, p. 48).

Assim a construção do modelo de gestão do CAGN do IFRS – Porto Alegre (*figura 3*), possui em sua base a *efetividade política* no que se refere ao atendimento de parte da população que não vislumbrava a possibilidade de uma Educação Superior pública, gratuita e de qualidade a partir da ideia de justiça social e na igualdade de oportunidades para os sujeitos, o coordenador do CAGN ainda destaca em sua entrevista: “toda a Instituição pública é política naturalmente, mas aqui no Instituto, a política é a Instituição, a política se materializa de fato com a existência deste espaço, e a gestão precisa levar isto em consideração nas suas práticas, eu levo!”. E a *relevância cultural* na incorporação dos valores e das características psicossociais da comunidade acadêmica presente no CAGN, dessa forma a gestão ocupa-se também da promoção da qualidade de vida dos sujeitos imersos nos processos, tendo na diversidade um elemento de compreensão do papel da instituição para além da formação técnica, considerando a troca de experiências entre os sujeitos pelas diferentes trajetórias junto ao mundo do trabalho.

---

<sup>6</sup> Criado em 2006 o Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia emerge como um de informações sobre as competências, perfil do curso e do egresso, carga horária mínima e a infraestrutura recomendada para a consecução de cada curso pelas Instituições de Ensino Superior. Ainda organiza e orienta a oferta de cursos superiores de tecnologia, inspirado nas diretrizes curriculares nacionais e em sintonia com a dinâmica do setor produtivo e as expectativas da sociedade. A constituição do Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia se materializa a partir da indicação presente no Decreto nº 5.773/06 que Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, na indicação das competências da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica.

**Figura 3.** Modelo de Gestão da Educação Superior do CAGN do IFRS – *Campus* Porto Alegre à luz do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação.



Fonte: Adaptado de Fontoura (2018).

A construção dos modelos de gestão da Educação Superior no contexto dos Cursos de Tecnologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia a luz dos elementos do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação de Sander (2007), acabou revelando como os limites destes modelos não se apresentam de forma tão rígida e demarcada. As dimensões abarcadas por esses modelos se estabelecem sob uma relação de proximidade mútua, a partir dos distintos entendimentos sobre o papel da gestão educacional na consecução dos objetivos institucionais presentes na natureza dos cursos. A *fluidez* é outra característica que evidenciamos, pois faz de cada um dos modelos construídos uma estrutura orgânica e viva, efetivando-se no campo prático a partir de inter-relações extremamente dinâmicas e próprias do campo de estudo da Educação Superior. A *efetividade política*, a *eficácia pedagógica*, a *relevância cultural* e a *eficiência econômica*, no contexto dos referidos cursos do *Campus* Porto Alegre, estão fortemente associadas às práticas gestionárias, pela perspectiva dos coordenadores dos Cursos Superiores de Tecnologia, essas diferentes dimensões se aproximam da realidade da instituição a partir do viés da política pública, considerando ainda a interdependência das mesmas.

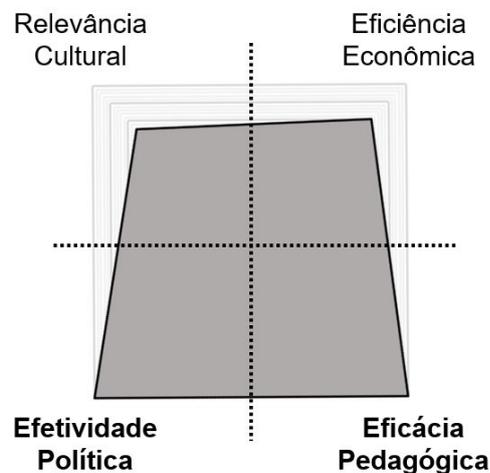
A *efetividade política* se desvela no conjunto analisado ao incorporar nas práticas de gestão do modelo os preceitos da política nacional de criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no que se refere ao seu papel junto às regiões que se insere. A *eficácia pedagógica* alinha a ideia da política

pública justaposta a perspectiva da efetividade em consonância com os objetivos educacionais a serem alcançados no interior dos cursos, seja através de ferramentas, ações ou projetos. A *relevância cultural* se consubstancia a partir da possibilidade de inclusão de diferentes sujeitos dentro do sistema educativo, seja através das suas propostas de ensino ou ainda suas políticas de acesso e manutenção; considerando ainda a diversidade como elemento de representatividade social e desenvolvimento das instituições públicas de ensino.

## **A CONSOLIDAÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Os modelos de gestão da Educação Superior que evidenciamos anteriormente acabam desvelando uma perspectiva bastante plural dos processos de gestão no contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, no que se refere aos Cursos Tecnológicos ofertados. A gestão do CAAS acaba alinhando-se a uma perspectiva pautada sob os vieses da *eficiência* e da *eficácia*, o CAIC por sua vez está próximo das dimensões da *efetividade* e da *eficácia* e o CAGN relaciona-se os preceitos da *relevância* e da *efetividade*. Compreendendo os modelos de gestão a partir da sua complexidade estrutural e das inter-relações aparentes evidenciadas em nossas análises, supomos que o modelo de gestão dos Cursos Superiores de Tecnologia do IFRS – Porto Alegre frente ao Paradigma Multidimensional da Administração da Educação se desvela na configuração majoritária de duas dimensões: a *efetividade política* e a *eficácia pedagógica*, conforme modelo representativo abaixo (*figura 4*).

**Figura 4.** Modelo representativo da Gestão da Educação Superior dos Cursos de Tecnologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus* Porto Alegre à luz do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação.



Fonte: Adaptado de Fontoura (2018).

O “modelo único” que apresentamos (*figura 4*), a partir da construção teórica dos modelos de gestão dos Cursos Superiores de Tecnologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Porto Alegre (*figuras 1, 2 e 3*), devem ser considerados a partir do contexto que se inserem. Apresentamos uma compreensão teórica do fenômeno da Educação Superior articulada à modalidade da Educação Profissional e Tecnológica com base na configuração de um sistema extremamente complexo e circundado por contradições. Este modelo acaba não considerando as especificidades latentes dos Cursos Superiores de Tecnologia, mas acaba apresentando alguns indicativos da estrutura de gestão da Educação Superior construída e efetivada no interior da instituição. Temos assim uma aproximação do que seria o modelo unificado da Educação Superior no IFRS – Porto Alegre, alguns elementos são necessários para a compreensão na totalidade desse movimento investigativo, como a escuta da comunidade acadêmicas (docentes, servidores técnico-administrativos e discentes), além da leitura aprofundada de outros documentos legislativos e normativos da instituição como o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Plano de Gestão do quadriênio e as regulamentações advindas da Reitoria.

Os Coordenadores dos Cursos Superiores do IFRS representam uma fonte de poder institucional legítima, pois são escolhidos pelos seus pares na ocupação dessa função, podendo ainda serem considerados a ferramenta pela qual a gestão desses espaços é palpável a partir do planejado/esperado por diferentes órgãos

superiores. Importante considerarmos a trajetória de executabilidade dos processos de gestão, pois esse caminho é repleto de interferências como evidenciamos pela compreensão dos sujeitos de pesquisa sobre o papel da gestão educacional, entre as ações idealizadas e a sua consecução nos mais diversos cenários educativos, como afirma Ball (2012; 2014), existe um conjunto de fatores que (re)significa as práticas gestionárias e conseqüentemente modifica a sua aplicabilidade.

Essa (re)significação ocorre principalmente pelos agentes responsáveis pela implementação do que fora planejado, considerando esse mesmo movimento no público alvo deste planejamento. A gestão dos Cursos Superiores de Tecnologia do IFRS – Porto Alegre, em alguma medida acabam representando o desejo dos agentes políticos que construíram a política pública dos Institutos Federais, contando ainda com os desejos e ambições do Estado no seu entendimento da Educação Superior alinhada à Educação Profissional e Tecnológica como sendo estratégicas para o desenvolvimento dos sujeitos e da nação. Inevitavelmente os modelos de gestão que apresentamos são “susceptível a mudanças em diferentes estruturas de poder, até que se manifeste no contexto da prática pelo agente que operacionaliza o processo” como define Fontoura (2018, p. 143).

As dimensões evidenciadas na construção dos modelos de gestão se apresentam dentro de uma perspectiva bourdieana na consolidação do *campo* da Educação Superior entendido como um espaço privilegiado na construção do conhecimento, a partir de um *habitus* específico em cada um dos Cursos Superiores de Tecnologia da instituição (BOURDIEU, 1988). Esse *habitus* nos modelos de gestão é representado pelas dimensões relacionadas da *eficiência*, *eficácia*, *relevância* e *efetividade* que traduzem os valores e crenças dos sujeitos no sentido de influenciarem diretamente as práticas de gestão implementadas, como é o caso da percepção dos coordenadores dos cursos analisados.

A gestão democrática preconizada nos documentos institucionais surge como um movimento de garantia da executabilidade das práticas gestionárias, independente do modelo de gestão adotado pela coordenação dos Cursos Superiores de Tecnologia. Essa ideia busca garantir a participação, a transparência, a colaboração e a democracia junto aos processos da instituição de ensino. Entendendo o IFRS como fruto de uma política pública que tem na educação a potência para o desenvolvimento da nação, promovendo uma formação que possibilite aos cidadãos o enfrentamento e a superação das desigualdades sociais, econômicas,

culturais e ambientais, alinhando ainda seu compromisso com a justiça social, equidade, cidadania e a ética (BRASIL, 2008), a noção desse processo a partir da participação coletivamente, organizada e comprometida, eleva o *status* da instituição junto à sociedade. Dessa forma temos a promoção de uma educação de qualidade para todos com a aproximação entre os sujeitos e as experiências de um ambiente aberto e os princípios de cidadania.

A gestão democrática à luz dos elementos integrantes do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação se modula na associação de dimensões indissociáveis em sua implementação: a *dimensão administrativa* a partir do planejamento de caráter global no lançar da vida institucional, a *dimensão relacional* na articulação da instituição com órgãos e setores no desenvolvimento do regime de colaboração, a *dimensão financeira* que auxilia na execução/operacionalização de ações e projetos em função da administração das verbas institucionais e a *dimensão pedagógica* que focaliza seus esforços na organização do trabalho pedagógico nas instituições de ensino (LÜCK, 2009).

Os modelos de gestão da educação pelo viés do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação de Sander (2007), possuem um foco nos seus elementos constituintes, e talvez esses mesmos não sejam captados de forma direta em sua totalidade em um contexto prático. Sander (1982; 1995; 2007) nos alerta sobre essa limitação ao indicar a não possibilidade de percepção dos elementos e dimensões em sua forma pura, o que conseguimos atingir de fato são os seus reflexos dentro das concepções dos gestores que buscamos evidenciar nesta investigação, explorando-as ao máximo na tentativa de construir um modelo de gestão representativo do contexto no qual se insere a gestão dos cursos de tecnologia do IFRS – Porto Alegre.

Acreditamos que os modelos de gestão da educação que apresentamos se consolidam no espaço institucional de forma não hegemônica, são produtos de uma arena política, onde os embates ali travados representam não apenas o entendimento do papel da gestão no sentido colaborar com o atendimento dos objetivos educacionais. Os embates travados representam diferentes “projetos” de gestão, alinhados a perspectivas individuais do processo gestor, adequado a realidades produzidas no confronto acadêmico. A natureza da gestão educacional possui sua gênese no processo dialético (SANDER, 2007), onde a contradição é um importante elemento a ser considerado na consolidação dos modelos de gestão a

partir da influência política, os documentos institucionais e o reconhecimento das práticas de gestão pela comunidade acadêmica. De qualquer forma, os modelos de gestão da Educação Superior do IFRS – Porto Alegre, a partir da perspectiva dos coordenadores dos Cursos Tecnológicos e suas referidas dimensões, evidenciam diferentes elementos e possibilidades na composição deste quadro teórico, desenrolado no campo prático, onde de fato produz e reproduz os interesses, aspirações e discrepâncias por parte dos agentes políticos que operacionalizam os processos de gestão no interior da instituição.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Compreender os movimentos da gestão da Educação Superior sempre se colocou como um desafio para a comunidade de pesquisa, especialmente no contexto da diversidade dos arranjos institucionais constituintes do sistema de educação brasileiro. As demandas de formação qualificada, da redefinição do papel do estado, as novas formas de ser e estar na contemporaneidade, desvelam o contexto mutável dos processos de gestão da educação nos diferentes níveis e modalidades de ensino, denotando a plasticidade da gestão no que se refere a sua adequação nos mais variados momentos e cenários da história da educação do Brasil. No debate acadêmico temos como preocupação a compreensão da efetivação da Educação Superior a luz dos objetivos educacionais institucionais, dessa forma é incontestável a importância das investigações que desnudam a gestão educacional, entendida aqui como a ferramenta de operacionalização das ações implementadas e desenvolvidas no interior das instituições de ensino.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia emergem nesse cenário dentro de uma perspectiva de uma política pública pautada pelos princípios da educação como direito, o combate às desigualdades educacionais e a noção de instrumentalização dos sujeitos a partir da educação profissional como potência no desenvolvimento da cidadania e emancipação dos sujeitos. Ocupam desta forma um lugar de destaque junto aos demais arranjos institucionais na oferta da Educação Superior, pois pautam as suas práticas em uma relação entre o desenvolvimento pessoal, institucional e o mundo do trabalho contribuindo dessa forma para a diminuição de vulnerabilidades e desigualdades de toda ordem.

A investigação que trazemos neste artigo buscou identificar modelos de gestão da Educação Superior no contexto do campus Porto Alegre do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul pelo olhar dos coordenadores dos Cursos Superiores de Tecnologia da instituição, tendo como base elementos do Paradigma Multidimensional da Administração da Educação. Os dados que produzimos evidenciam a gestão dos cursos de tecnologia da instituição de forma não isolada de forma a se efetivar a partir de uma série de variáveis bastante complexas, não representando ainda uma ideia ou mesmo noção de gestão educacional hegemônica.

O modelo de gestão que identificamos no CAAS aproxima-se dos conceitos de *eficiência econômica* e de *eficácia pedagógica*, considerando o entendimento da gestão junto a sua possibilidade de articular junto ao curso às demandas do mundo do trabalho e os objetivos educacionais, tanto do IFRS – Porto Alegre quanto do próprio curso. O modelo identificado no CAIC relaciona-se com os preceitos da *eficácia pedagógica* e da *efetividade política* desvela o entendimento de um processo gestor específico e pontual considerando a natureza *pública* e *política* da instituição, dessa forma a gestão educacional tem como função nesse cenário a garantia do atendimento do papel social do IFRS – Porto Alegre junto a sua comunidade acadêmica, sem desconsiderar a formação dos sujeitos como elemento de transformação social. E o modelo identificado do CAGN alinha-se junto às perspectivas da *efetividade política* e da *relevância cultural* de forma a focalizar seus esforços no atendimento das demandas sociais no qual o IFRS – Porto Alegre incorpora a noção de diversidade do alunado e suas distintas trajetórias nas práticas de gestão implementadas no desenvolvimento do curso.

Nos modelos de gestão dos cursos superiores do IFRS – Porto Alegre, a partir dos cursos de tecnologia oferecidos, não encontramos um padrão a ser reproduzido, mas sim uma constante possibilidade de (re)significação pelos sujeitos da comunidade acadêmica. Cada um dos modelos que indicamos traz consigo uma perspectiva orgânica de mutabilidade, pois mesmo balizando-se por normativas institucionais opera de acordo com as diferentes compreensões dos processos por parte dos seus coordenadores. O esforço teórico na consecução dos modelos de gestão desenvolvidos no IFRS – Porto Alegre denota a sua conformação a partir de um mosaico multifacetado, onde a gestão – em todos os modelos – evidenciam o

seu compromisso com uma formação qualificada, sólida e potente na construção e no fomento da cidadania dos sujeitos.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. Gestão, autonomia e *accountability* na escola pública portuguesa: breve dicotomia. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Porto Alegre: ANPAE. v. 26, nº. 1, p. 13-30, jan./abr. 2010. Disponível em: <https://goo.gl/CxXb3w>. Acesso em: 12 fev 2021.

AMARAL, Josiane Carolina Soares Ramos do. **A política de gestão da educação básica na rede Estadual de Ensino do Rio Grande do Sul (2007-2010): o fortalecimento da gestão gerencial**. 211 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

AMORIM, Monica Maria Teixeira. **A Organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Conjunto da Educação Profissional Brasileira**. 245 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2013.

ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://goo.gl/x7iY4Y>. Acesso em: 9 jan 2021.

BLEICHER, Josef. **Hermenêutica Contemporânea**. Rio de Janeiro: Edições 70, 1998.

BOURDIEU, Pierre. **O campo científico**. São Paulo: Ática, 1988.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino**. Disponível em: <https://goo.gl/pyGkWC>. Acesso em: 10 jan 2021.

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/pyGjWC>. Acesso em: 10 jan 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia – 3ª Edição**, 2016. Disponível em: <https://goo.gl/cQStkJ>. Acesso em: 12 jan 2021.

CAVALCANTE, Joseneide Franklin. **Educação Superior: conceitos, definições e classificações**. Brasília, DF: INEP, 2000.

CELLARD, André. A Análise Documental. In: POUPART, Jean. *et al.* **A Pesquisa Qualitativa**: Enfoques Epistemológicos e Metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

FONTOURA, Julian Silveira Diogo de Ávila. **A Gestão da Educação Superior em Contextos Emergentes**: A Perspectiva dos Coordenadores dos Cursos Superiores de Tecnologia do IFRS – Campus Porto Alegre. 204 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, 2018.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. v. II, Ed. 9, Série: Cadernos de Gestão. Petrópolis: Editora Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis, Ed: Vozes, 2006.

MANZINI, Eduardo José. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Conceito de Metodologia de Pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 15ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MORAES, Roque.; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise Textual Discursiva**. Ijuí: Editora Unijuí, 2011.

OTRANTO, Celia Regina. A reforma da educação profissional e seus reflexos na educação superior. **Revista Temas em Educação**. João Pessoa, v. 22, n. 2, p. 122-135, jul.-dez. 2013. Disponível em: [encurtador.com.br/acrUZ](http://encurtador.com.br/acrUZ). Acesso em: 21 fev 2021.

PACHECO, Eliezer Moreira. Desvendando os Institutos Federais: identidade e objetivos. **Educação Profissional e Tecnológica em Revista**, v. 4, n. 1, p. 4-22, 2020. Disponível em: [encurtador.com.br/acDJ5](http://encurtador.com.br/acDJ5). Acesso em: 21 fev 2021.

PACHECO, Eliezer Moreira. **Institutos Federais**: Uma Revolução na Educação Profissional e Tecnológica. Brasília: Fundação Santillana; São Paulo: Editora Moderna, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**: Introdução crítica. 15ª edição. São Paulo: Cortez, 2008.

PAULA, Maria de Fátima de. A formação universitária no Brasil: concepções e influências. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 14, n. 1, p. 71-84, Mar/2009. Disponível em: [encurtador.com.br/bghEM](http://encurtador.com.br/bghEM). Acesso em 12 fev 2021.

SANDER, Benno. **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, Benno. **Administração da Educação no Brasil**: Genealogia do Conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANDER, Benno. **Gestão da Educação na América Latina**: Construção e Reconstrução do Conhecimento. Campinas, Editora Autores Associados, 1995.

SANDER, Benno. Produção do conhecimento em políticas e gestão da educação. **Linhas Críticas**. Brasília, DF, nº. 20, 2005. Disponível em: <https://goo.gl/P9mnji>. Acesso em 14 jan 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. rev. e atual. São Paulo, SP: Cortez, 2007.

SHIROMA, Eneida Oto.; CAMPOS, Roselane Fátima.; GARCIA, Rosalba Maria Cardoso. 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 10 jan 2021.

STONER, James.; FREMAN, Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

VECCHIO, Angelo del. SANTOS, Eduardo. (Orgs.). **Educação Superior no Brasil**: Modelos e Missões Institucionais. São Paulo: Casa Flutuante, 2016.

VIEIRA, Evaldo. **Democracia e Política social**. Coleção Polêmicas do nosso tempo, v. 49. São Paulo: Cortez, 1992.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.