



Instituto Federal Catarinense
Mestrado em Educação
Campus de Camboriú

NÁDIA NARA DE SOUZA

**A ALTA GESTÃO DOS/NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA: VOZES DOS(AS)
DIRETORES(AS) GERAIS DOS *CAMPI* PRÉ-EXISTENTES DO IFC**

Camboriú

2025

NÁDIA NARA DE SOUZA

**A ALTA GESTÃO DOS/NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA: VOZES DOS(AS)
DIRETORES(AS) GERAIS DOS *CAMPI* PRÉ-EXISTENTES DO IFC**

Dissertação do curso Mestrado em Educação,
submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Educação (PPGE) do Instituto Federal
Catarinense (IFC) – Campus Camboriú para a
obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Sônia Regina de Souza
Fernandes.

Coorientador: Prof. Dr. Alexandre Vanzuita - *In
memoriam*.

Camboriú

2025

FICHA CATALOGRÁFICA DISSERTAÇÃO

FICHA CATALOGRÁFICA DISSERTAÇÃO

S729a	Souza, Nádia Nara de. A alta gestão dos/nos Institutos Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: vozes dos(as) diretores(as) gerais dos <i>campi</i> pré-existentes do IFC / Nádia Nara de Souza; orientadora Sônia Regina de Souza Fernandes; coorientador Alexandre Vanzuita. Camboriú, 2025. 94 p. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE) do Instituto Federal Catarinense - Campus Camboriú, 2025. Inclui referências. 1. Administração Pública. 2. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Diretores. 3. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Gestão. I. Fernandes, Sônia Regina de Souza. II. Vanzuita, Alexandre. III. Instituto Federal Catarinense. Programa de Pós-graduação em Educação. IV. Título. CDD: 371.2
-------	---

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária
Shyrlei K. Jagielski Benkendorf - CRB 14/662

NÁDIA NARA DE SOUZA

**A ALTA GESTÃO DOS/NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA:
VOZES DOS(AS) DIRETORES(AS) GERAIS DOS CAMPI PRÉ-EXISTENTES DO
IFC**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Educação e aprovada em sua forma final pelo curso de Mestrado em Educação do Instituto Federal Catarinense – *Campus Camboriú*.

Camboriú (SC), 20 de maio de 2025.

autenticação eletrônica na folha de assinaturas

Profa. Sônia Regina de Souza Fernandes, Dra.
Orientadora e presidente da banca examinadora
Instituto Federal Catarinense

BANCA EXAMINADORA

autenticação eletrônica na folha de assinaturas

Profa. Maria Isabel da Cunha, Dra.
Universidade Federal de Pelotas

autenticação eletrônica na folha de assinaturas

Profa. Filomena Lucia Gossler Rodrigues da Silva, Dra.
Instituto Federal Catarinense

autenticação eletrônica na folha de assinaturas

Profa. Maria Clara Kaschny Schneider, Dra. (suplente)
Instituto Federal de Santa Catarina



DECLARAÇÃO Nº 11/2025 - CCPGE (11.01.03.47)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 28/05/2025 10:04)
FILOMENA LUCIA GOSSLER RODRIGUES DA SILVA
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
CGES/CAM (11.01.03.56)
Matrícula: ###555#6

(Assinado digitalmente em 28/05/2025 19:08)
SONIA REGINA DE SOUZA FERNANDES
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
CGES/CAM (11.01.03.56)
Matrícula: ###570#8

(Assinado digitalmente em 03/06/2025 10:46)
MARIA ISABEL DA CUNHA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: ###.###.840-##

(Assinado digitalmente em 28/05/2025 19:23)
MARIA CLARA KASCHNY SCHNEIDER
ASSINANTE EXTERNO
CPF: ###.###.809-##

Visualize o documento original em <https://sig.ifc.edu.br/documentos/> informando seu número: **11**, ano: **2025**, tipo:
DECLARAÇÃO, data de emissão: **28/05/2025** e o código de verificação: **c5aec50046**

A pesquisa me transformou por meio de incontáveis aprendizados. No caminho da investigação qualitativa, entendi que o pesquisador também é tocado profundamente pelas relações humanas que o estudo desperta. Além do saber construído ao longo do Mestrado em Educação do PPGE/IFC Campus Camboriú, tive a imensa alegria de ser orientada pelo Professor Doutor Alexandre Vanzuita. Sua dedicação incansável, paciência generosa e compromisso com a educação não apenas me guiaram na escrita da dissertação, mas me ajudaram a compreender as leituras, os desafios acadêmicos e, principalmente, o processo de autoconhecimento que um mestrado exige. Com profundo carinho, dedico este trabalho à sua memória, pois ele nos deixou no final do ano de 2024, deixando um legado de entusiasmo pela educação e pela transformação social. Alexandre acreditava no poder da educação como ferramenta de mudança, e essa crença agora vive em mim. Também dedico este trabalho aos meus colegas e à minha família, que caminharam ao meu lado, compartilhando a certeza de que é através da educação que construímos um futuro mais justo e promissor.

AGRADECIMENTOS

À minha família, que sempre foi minha base de amor. Em especial, ao meu esposo Sérgio Mendes, que em todos os momentos acreditou que eu poderia alcançar meus sonhos, sempre me olhou de forma encantadora e faz com que eu veja cada novo dia como um presente.

Aos meus filhos, Sofia e Arthur, que, com o seu afeto e carinho, me encorajaram a enfrentar os desafios neste caminho.

Aos meus pais, Ana e Inézio, que sempre me apoiaram e se esforçaram para que eu pudesse realizar meus estudos, ajudando com as demandas das crianças e dos afazeres da casa. Às minhas irmãs, Índia e Mayara, que, também professoras dos anos iniciais, sempre me apoiaram e torceram por mim.

Aos meus colegas de profissão, que prontamente me ajudaram a conciliar o trabalho formal e os estudos do mestrado. E a todos que me disseram que seria possível continuar minha formação. Com carinho especial, agradeço à minha amiga Jéssica, que esteve ao meu lado em todos os momentos, sendo minha companheira ao longo do percurso. São por parceiros como ela que continuo acreditando em uma educação transformadora e mais afetuosa.

À minha orientadora, Professora Sônia Regina Fernandes de Souza, que apresentou, de forma tão acessível, o universo acadêmico, compartilhando seu conhecimento e sua maneira humana de ser.

Agradeço aos sujeitos da pesquisa que desde o início demonstraram compromisso com o estudo proposto.

Agradeço também pela oportunidade de acesso a uma formação pública, laica e de qualidade, por meio de uma política pública de formação continuada para professores.

Aos meus professores, que realizaram seu trabalho com maestria, ciência, compromisso e humanidade.

Aos amigos que fiz nas aulas e meus colegas de classe, que me ensinaram tanto e com quem espero ter contribuído de alguma forma.

Todo esse processo me traz a este lugar de gratidão à vida e a todos os momentos que me transformaram, a partir de uma perspectiva de formação integral.

É preciso ter esperança, mas ter esperança do verbo esperar; porque tem gente que tem esperança do verbo esperar. E esperança do verbo esperar não é esperança, é espera. Esperançar é de levantar, esperançar é ir atrás, esperançar é construir, esperançar é não desistir! Esperançar é levar adiante, esperançar é juntar-se com outros para fazer de outro modo [...] (Freire, 2004).

RESUMO

A presente dissertação é resultado de pesquisa desenvolvida no âmbito do PPGE/IFC, vinculada à linha de pesquisa Processos Educativos e Políticas Educacionais. Esta pesquisa faz parte de um projeto do tipo ‘Guarda Chuva’ intitulado: A alta gestão dos/nos IFs: vozes dos gestores da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. No âmbito desta dissertação, o objetivo centrou-se em analisar a percepção dos(as) Diretores(as) Gerais dos campi Pré-existentes do Instituto Federal Catarinense, na sua atuação e constituição como dirigentes máximos. A problemática e respectiva relevância emerge da necessidade de produção de conhecimento em torno do tema, tendo em vista a incipiente produção acadêmica. Tal evidência tem como base a busca no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) (2013/2023), em um levantamento realizado acerca de sua recorrência. A abordagem desse estudo é qualitativa, do tipo analítico, descritivo e interpretativo, em que Stake (2011) e Bardin (2016) subsidiaram a análise dos achados da pesquisa. Foram participantes da pesquisa oito diretores-gerais dos *campi* pré-existentes do IFC. Os instrumentos metodológicos utilizados foram questionários e entrevistas semiestruturadas. No âmbito teórico, foram autores-base: Morim (2005) e Capra (2012); a partir da Teoria da Complexidade; Teoria do Pensamento Complexo e Paradigmas - e dessa forma, apreender as relações entre a Alta Gestão e a perspectiva da Teoria da Complexidade. As análises da pesquisa apontaram em seus resultados que os processos de institucionalização, expansão, interiorização compromisso educacional por meio da busca por identidade institucional, financiamentos externos, à LOA, implementação de práticas de gestão, relevância da flexibilidade e resiliência em períodos de crise financeira, sublinham o movimento do IFC de apropriar-se da concepção da complexidade para a garantia da superação das condições adversas na Alta Gestão.

Palavras-chave: Alta Gestão; Administração Pública; Institutos Federais; Complexidade; IFC; *Campi* Pré-existentes.

ABSTRACT

This dissertation is the result of research conducted within the scope of the Graduate Program in Education (PPGE) at the Federal Institute of Santa Catarina (IFC), aligned with the research line *Educational Processes and Educational Policies*. The study is part of an umbrella project entitled: *High Management in/of Federal Institutes: Voices of Managers in the Federal Network of Professional, Scientific, and Technological Education*. The objective of this dissertation was to analyze the perceptions of the General Directors of the pre-existing campuses of the Federal Institute of Santa Catarina regarding their roles and constitution as top-level leaders. The research problem and its relevance arise from the need to produce knowledge on the topic, given the limited academic output in this area. This was evidenced through a survey conducted in the CAPES Thesis and Dissertation Catalog and the Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD) between 2013 and 2023, assessing the recurrence of related studies. The study adopts a qualitative approach, characterized as analytical, descriptive, and interpretative, with Stake (2011) and Bardin (2016) providing the methodological foundation for data analysis. Eight General Directors from the pre-existing IFC campuses participated in the research. The methodological instruments used were questionnaires and semi-structured interviews. The theoretical framework was based on the works of Morin (2005) and Capra (2012), drawing from Complexity Theory, the Theory of Complex Thinking, and Paradigms. This perspective enabled an understanding of the relationship between High Management and Complexity Theory. The research findings indicate that processes of institutionalization, expansion, and regionalization—alongside educational commitment through the pursuit of institutional identity, external funding, the Annual Budget Law (LOA), implementation of management practices, and the importance of flexibility and resilience during financial crises—highlight IFC's movement toward embracing the concept of complexity as a means to overcome adverse conditions in High Management.

Keywords: High Management; Public Administration; Federal Institutes; Complexity; IFC; Pre-existing Campuses.

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Linha do tempo RFEPCT	36
Imagem 2 - Mapa da RFECT no Brasil	37
Imagem 3- Dados da Rede Federal de Educação de Educação Profissional, Científica e Tecnológica	37
Imagem 4 - Mapa do campus do Instituto Federal Catarinense	39
Imagem 5 - Idade dos(as) Diretores(as) Gerais dos <i>campi</i> pré-existentes do IFC	55
Imagem 6- Gênero dos entrevistados	56
Imagem 7- Identificação étnico-racial	57
Imagem 8- Estado civil dos entrevistados	58
Imagem 9- Residência atual dos entrevistados	59
Imagem 10-Orçamento de custeios e investimentos dos IFs e Universidades	67
Imagem 11- Dados da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Levantamento nas bases da CAPES e BDTD	22
Quadro 2 - Quadro-resumo do Estado da Arte	32
Quadro 3 - Dados das Entrevistas	51
Quadro 4 - Objetivos, categorias temáticas e elementos de análise	53
Quadro 5 - Data inicial do ingresso como servidor público no IFC, tendo como base a data de criação dos institutos federais	61
Quadro 6 - Definições dos entrevistados sobre a importância dos indicadores de avaliação	64
Quadro 7 - Primeira definição de “gestão de pessoas” dos entrevistados	65
Quadro 8 - Comparativo do aumento da oferta de cursos dos campus dos diretores participantes da pesquisa	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Núcleo da Célula da Rede Federal- Institutos Federais	48
Figura 2- Interdependência do Instituto Federal Catarinense	79

LISTA DE ABREVIATURAS

BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CAPES	Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento
CEFET	Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica
CF	Constituição Federal
CONIF	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
DEA	Análise Envoltória de Dados
DG	Dirigentes Gerais
DNE	Departamento Nacional de Educação
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
IF	Instituto Federal
IFC	Instituto Federal Catarinense
IFNMG	Instituto de Educação do Norte de Minas Gerais
IFS	Instituto Federal de Sergipe
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
MEC	Ministério da Educação
NGP	Nova Gestão Pública
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGE	Programa de Pós-Graduação em Educação
RFEPCT	Rede Federal Educação Profissional Científica e Tecnológica
TAE	Técnico em Assuntos Educacionais
TCU	Tribunal de Contas da União
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
CAPÍTULO 1: ESTADO DA ARTE	21
CAPÍTULO 2: INSTITUTOS FEDERAIS E O CONTEXTO DO IFC: DA TRADIÇÃO À NOVA INSTITUCIONALIDADE	34
2.1 A Criação e o Papel dos Institutos Federais	34
2.2 O Instituto Federal Catarinense (IFC) e seus Campi Pré-existentes	38
2.3 A Nova Institucionalidade: Multicampi, Pluricurricularidade e Verticalização	44
CAPÍTULO 3: PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO: ABORDANDO A COMPLEXIDADE NA GESTÃO	47
3.1 Fundamentação Teórica: Complexidade e Gestão Educacional	47
3.2 Desenho Metodológico	49
3.3 Participantes da Pesquisa	53
CAPÍTULO 4: OS DIRIGENTES MÁXIMOS EM FOCO: CARACTERIZAÇÃO DOS(AS) DIRETORES(AS) GERAIS	55
4.1 Perfil Sociodemográfico	55
4.2 Trajetória Profissional e Formação	59
CAPÍTULO 5: A VOZ DOS GESTORES: PERCEPÇÕES SOBRE GOVERNANÇA, DESAFIOS E PRÁTICAS NA ALTA GESTÃO DO IFC	63
5.1 Planejamento, Monitoramento e Avaliação: Ferramentas e Desafios Contextuais	63
5.2 Gestão de Pessoas: O Núcleo Complexo da Gestão Institucional	65
5.3 Financiamento, Orçamento e Atividades Fins (Ensino, Pesquisa, Extensão): Entre a Expansão e a Restrição	66
5.4 Relação com a Comunidade: Vínculos Territoriais e Permanência Estudantil	70
5.5 Gestão da Informação e Tomada de Decisão: A Base para a Ação Estratégica	71
5.6 Inovação Tecnológica: Desafios e Potencialidades no Contexto Educacional	72
CAPÍTULO 6: PENSAMENTO COMPLEXO E SUA MATERIALIDADE A PARTIR DAS VOZES DOS SUJEITOS DA PESQUISA	74
6.1 O Tecido Complexo da Gestão Multicampi	74
6.2 Complexo da Gestão Multicampi: Interconexões e incertezas	75
6.3 Manifestações do Princípio Dialógico: Convivendo com Opostos	75
6.4 A Recursão Organizacional na Prática e na Formação	76
6.5 O Holograma da Rede: O Campus como Reflexo do Todo	77
6.6 Visão Sistêmica, Interdependência e Propriedades Emergentes	78
6.7 Complexidade, Governança Pública e Gestão Democrática na Prática	79
CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	85
Apêndice A – ROTEIRO ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADAS	90
Apêndice B – TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO	92

INTRODUÇÃO

A gestão das instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, especialmente no que tange às unidades com histórico prévio à sua criação, configura um campo de estudo relevante e complexo. Nesse contexto, o presente trabalho debruça-se sobre a realidade do Instituto Federal Catarinense (IFC).

Esta dissertação, é resultado das pesquisas que integram o projeto – do tipo “Guarda-chuva”, intitulado "A Alta Gestão nos IFs: vozes dos gestores da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica", que objetiva a escuta dos gestores que se ‘enquadram’ na categoria da “alta gestão” – a saber: reitores, pró-reitores e diretores gerais dos *campi* – da rede federal. E dessa forma, apreender as relações entre a Alta Gestão e a perspectiva da Teoria da Complexidade. O projeto é desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação do Instituto Federal Catarinense, vinculado à Linha de Pesquisa: Processos Educativos e Políticas Educacionais.

O objetivo central desta pesquisa [dissertação] é analisar a percepção dos(as) Diretores(as) Gerais dos campi Pré-existentes do Instituto Federal Catarinense, na sua atuação como dirigentes máximos. Compreender como esses gestores percebem e enfrentam os desafios de liderar unidades com trajetórias institucionais singulares é fundamental para inspirar as dinâmicas da gestão na Rede Federal.

Como desdobramentos deste objetivo geral, delineiam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) contextualizar a criação e o papel dos Institutos Federais no cenário educacional brasileiro;
- b) realizar o levantamento das pesquisas que discutem a Alta Gestão no contexto dos IFs, com um recorte temporal dos últimos dez anos (2013-2023), configurando o Estado da Arte sobre a temática;
- c) discutir e analisar, a partir das vozes dos(as) Diretores(as) Gerais dos campi pré-existentes do IFC, as complexidades inerentes à governança pública e;
- d) compreender quais são os desafios enfrentados pela gestão desses dirigentes, considerando a tradição das escolas agrícolas e a nova institucionalidade organizacional, marcada pela estrutura multicampi, pela pluricurricularidade e pela verticalização dos processos formativos.

Buscou-se, dessa forma, apreender as relações entre a Alta Gestão, tal como vivenciada e percebida por esses atores, e a perspectiva da Teoria da Complexidade. A

relevância deste estudo reside, portanto, na oportunidade de aprofundar o entendimento sobre as particularidades da gestão em campi que transitaram de modelos organizacionais anteriores para a atual estrutura dos Institutos Federais, um processo permeado por desafios e adaptações que demandam um olhar atento às interconexões e às múltiplas dimensões envolvidas. Além disso, o diálogo com as produções acadêmicas recentes sobre a Alta Gestão nos IFs permite situar esta investigação no panorama científico atual e identificar lacunas e contribuições originais.

Para alcançar os objetivos propostos, o presente trabalho organiza-se da seguinte forma: além desta Introdução, o Capítulo 1 apresenta o Estado da Arte da pesquisa, detalhando o processo de levantamento e análise das produções acadêmicas recentes que discutem a Alta Gestão no contexto dos IFs, conforme o objetivo específico 'b'. O Capítulo 2 dedica-se à contextualização histórica e conceitual dos Institutos Federais e do IFC, com ênfase nas características dos campi pré-existentes, abordando o objetivo 'a'.

O Capítulo 3 apresenta o percurso teórico-metodológico que fundamenta a investigação, explicitando a abordagem qualitativa e o diálogo com a Teoria da Complexidade. O Capítulo 4 caracteriza os participantes da pesquisa – os(as) Diretores(as) Gerais que constituem os sujeitos desta análise. O Capítulo 5 traz as vozes desses gestores para a materialidade da discussão, analisando os dados coletados por meio de questionários e entrevistas à luz dos eixos temáticos da pesquisa, focando nos objetivos 'c' e 'd'. O Capítulo 6 aprofunda a análise, articulando as percepções dos gestores e os desafios identificados com os pressupostos do pensamento complexo, respondendo ao objetivo final transversal. Por fim, apresentam-se as Considerações Finais, sintetizando os achados e apontando implicações e possibilidades para futuras investigações.

A trajetória desta investigação está intrinsecamente ligada ao seu contexto de desenvolvimento. Conforme mencionado, a pesquisa origina-se como um desdobramento de um projeto "Guarda-chuva" mais amplo, no âmbito do PPGE/IFC. O ingresso neste projeto ocorreu a convite da professora orientadora, que identificou a relevância de articular a proposta inicial da pesquisadora aos objetivos e linhas de investigação do grupo de pesquisa.

É pertinente situar, neste desenho metodológico, a perspectiva inicial da pesquisadora. O olhar trazido para o mestrado originava-se primordialmente da esfera da docência, com vivências na educação infantil e anos iniciais. O processo de pesquisa, embora possa ser frequentemente demarcado por áreas ou temáticas de maior familiaridade, apresentou aqui uma oportunidade singular: "abraçar" a temática da "Alta Gestão" no contexto dos Institutos Federais representou um desafio motivador.

Este desafio concretizou-se pelo "atravessamento" das leituras e discussões promovidas ao longo do mestrado, que versaram sobre as provocações e os eixos temáticos da pesquisa guarda-chuva e, conseqüentemente, desta dissertação. Adentrar de maneira comprometida neste campo investigativo, distinto da experiência profissional prévia, possibilitou uma necessária ampliação do olhar. Permitiu transitar da perspectiva micro (a sala de aula, as primeiras etapas da educação básica) para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas macro da gestão educacional em instituições complexas como os IFs.

Este movimento de imersão em uma nova temática dialoga diretamente com os pressupostos da pesquisa qualitativa aqui adotados, que demandam do pesquisador uma reflexão constante sobre seu próprio papel, influência e possíveis vieses. Reconhecer o ponto de partida e o processo de aprendizado e reconfiguração da própria perspectiva é parte integrante da construção de um conhecimento rigoroso e autoconsciente.

A reconfiguração acontece quando uma professora da educação básica, dos anos iniciais e da educação infantil, aceita o convite para participar de uma pesquisa com uma temática diferente. A luz de teorias até o momento desconhecidas e que a oportunidade de realizar o curso de mestrado, no Programa de Pós Graduação no Instituto Federal Catarinense Campus Camboriú, proporcionou.

A formação inicial e continuada da pesquisadora, com raízes na alfabetização e letramento, através da formação do curso de mestrado, deu lugar às novas leituras, discussões e estudos das epistemologias. O aceite pode ser interpretado como a busca por respostas que as inquietudes de ser professora nos trazem. Ainda sobre a autora, efetiva em duas redes municipais, mãe de um menino de oito anos e de uma menina de dez anos. Esposa de um professor de ciências e que juntos também vivem a defesa de uma escola pública de qualidade. A experiência de investigar a Alta Gestão, portanto, não apenas contribuiu para os objetivos desta pesquisa, mas também enriqueceu a formação da pesquisadora, alinhando-se ao potencial de crescimento pessoal e profissional que a pesquisa qualitativa pode promover.

O enriquecimento na formação da pesquisadora pode ser destacado pela oportunidade de realização do curso de mestrado e que também é a mescla da busca pela formação continuada em uma instituição gratuita, pública, de qualidade e que fosse possível conciliar as demandas de uma mãe trabalhadora.

Saber as origens do pesquisador é algo fundamental para a compreensão dos possíveis desafios encontrados e análises realizadas. A imersão em uma nova temática está profundamente alinhada com os fundamentos da abordagem qualitativa adotada nesta

pesquisa, que exige do pesquisador uma autorreflexão contínua sobre sua atuação, influência e possíveis vieses.

Reconhecer o ponto de partida e compreender o percurso de aprendizagem e transformação da própria perspectiva constituem elementos centrais na construção de um conhecimento crítico e consciente. Essa transformação torna-se evidente quando uma professora dos anos iniciais do ensino fundamental e da educação infantil aceita participar de uma investigação cujo tema é inicialmente distante de sua vivência profissional. Esse processo é impulsionado pela oportunidade de cursar o mestrado no Programa de Pós-Graduação do Instituto Federal Catarinense – Campus Camboriú, o que a coloca em contato com teorias até então desconhecidas.

CAPÍTULO 1: ESTADO DA ARTE

No processo de pesquisa, faz-se necessária a apropriação das produções acadêmicas que abordam a temática investigada, com o objetivo de conhecer as discussões já realizadas, especialmente aquelas que consideram os desafios inerentes às complexidades da Alta Gestão. A revisão da literatura e a busca por estudos que contribuam para a identificação e análise de experiências, bem como para a incorporação de inovações no campo investigado, são fundamentais para garantir um embasamento teórico sólido e atualizado. Esse processo envolve não apenas análise crítica da literatura existente, mas também a exploração de estudos de caso e práticas inovadoras que possam oferecer novas perspectivas e soluções para os desafios identificados.

Sobre a importância da construção do Estado da Arte, Morosini e Fernandes (2014) destacam que a investigação aprofundada de fontes relevantes permite uma compreensão mais ampla das tendências atuais e das melhores práticas no campo de estudo. Ademais, o exame de experiências anteriores pode revelar estratégias bem-sucedidas e lições aprendidas, as quais são essenciais para a aplicação prática dos conceitos pesquisados.

Dessa forma, a análise das potencialidades das inovações deve considerar não apenas a adaptação de novas abordagens, mas também a possibilidade de as integrar de maneira eficaz ao contexto específico da pesquisa. Esse processo exige uma reflexão crítica sobre como tais inovações podem impactar e aprimorar os processos e resultados envolvidos, promovendo avanços significativos na área de estudo.

A continuidade das leituras e a realização de buscas direcionadas são, portanto, imprescindíveis para o aprimoramento contínuo da pesquisa, assegurando que as soluções propostas estejam alinhadas com as necessidades e expectativas do campo investigado. Além disso, essas práticas contribuem para o avanço do conhecimento e para a promoção da inovação. Esse movimento ocorre por meio do levantamento de produções científicas, configurando-se como um processo investigativo que possibilita ampliação do repertório acadêmico.

A escrita acadêmica desempenha um papel fundamental nesse contexto, pois, além de comunicar informações, contribui para a formação do professor/pesquisador e do cidadão, sendo uma ferramenta essencial para a compreensão do que está sendo pesquisado em uma determinada área e de como esse conhecimento se insere no panorama histórico e cultural.

A partir do estudo proposto, foram realizadas buscas nos bancos de dados do Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD).

No Quadro 1, apresentam-se os descritores utilizados no levantamento, bem como a aplicação do operador booleano AND, com o intuito de refinar as pesquisas relacionadas ao objeto em questão. Além disso, foram consideradas variações terminológicas e sinônimos, garantindo que a pesquisa abrangesse todas as possíveis publicações relacionadas ao tema.

O levantamento de dados incluiu, ainda, a análise das palavras-chave e dos resumos dos trabalhos encontrados, permitindo a identificação dos mais relevantes e recentes. Após a coleta inicial, os resultados foram sistematicamente classificados e avaliados, a fim de assegurar a qualidade e a pertinência das informações para o desenvolvimento da pesquisa proposta.

Quadro 1 - Levantamento nas bases da CAPES e BDTD

TERMO PESQUISADO	CAPS	BDTD
“GESTÃO EDUCACIONAL” AND “COMPLEXIDADE” AND “Ifs”	4	2
“GESTÃO” AND “IFC”	2	4
“GESTÃO”AND “EDUCACIONAL” AND “IFC”	7	6
IFs AND “Alta Gestão”	1	2
Total de trabalhos levantados sem o filtro dos critérios de inclusão e exclusão	14	14
Trabalhos selecionados após a utilização dos critérios de inclusão e exclusão	1	5
Total de trabalho selecionados	6	

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Foram encontrados no repositório CAPES um total de 14 estudos, a partir dos descritores apresentados no Quadro 1. Na BDTD, foram identificadas 14 pesquisas (teses e dissertações). Para a seleção dos textos nas duas plataformas, inicialmente foram lidos os títulos e resumos das investigações selecionadas a partir dos descritores combinados. Para a escolha final das teses e dissertações, adotaram-se como critérios de inclusão: a) o tema gestão como aspecto central; e b) os participantes da pesquisa ocuparem cargos na alta gestão (diretores, reitores, entre outros). Como critérios de exclusão, consideraram-se: a) abordagem metodológica quantitativa; b) indisponibilidade para acessar os estudos nas plataformas investigadas.

A partir desses critérios, foram selecionados seis (6) trabalhos, cujos autores são: Josiane Fernandes de Oliveira (2020); Rogério Severiano Dutra (2018); Francieli Marchesan (2018); Maria Alvina de Araújo Gomes (2017); Jorge Luiz Taborda Celestino (2017); Renata Lissa Soares da Silva Guidi (2016). O presente estudo buscou analisar, nesse processo de

levantamento de dados, os seguintes aspectos em cada trabalho: objetivos da pesquisa, metodologia, principais autores utilizados e resultados obtidos. A análise dos objetivos da pesquisa permite compreender as finalidades e compromissos assumidos por cada pesquisador ao longo da investigação.

Os objetivos são fundamentais para orientar o processo investigativo e garantir que o estudo permaneça alinhado às questões propostas. Ao investigar a “Alta Gestão dos Institutos Federais”, foi essencial considerar pesquisas cujos objetivos dialogassem com essa temática e estabelecessem aproximações com o presente estudo.

O rigor metodológico é essencial para garantir a validade e confiabilidade de um estudo investigativo. A metodologia qualitativa, nesse contexto, oferece uma abordagem sensível para explorar a complexidade das relações sociais, permitindo uma compreensão mais profunda e contextualizada dos fenômenos estudados. Dessa forma, foram selecionadas pesquisas que adotassem essa perspectiva metodológica, considerando que a problematização de situações reais e sua discussão a partir de diferentes fontes podem convergir para a produção de conhecimento científico relevante para a sociedade.

Os trabalhos selecionados fundamentaram-se em diversos autores, tais como: Bernstein (1997), Moura (2018), Neves (2020), Libâneo (1984), Dorneles (2011), Barbosa; Freire; Crisóstomo, (2011), Stoker (1998), Gadotti (2000), Demo (1998), Gil (2002), Saul (1988) entre outros. Esses referenciais teóricos contribuíram significativamente para o aprofundamento do conhecimento sobre gestão educacional, gestão democrática, administração e administração pública, contemplando diferentes áreas do conhecimento, como a empresarial, administrativa, filosófica, de currículo e outras. A análise aprofundada desses estudos possibilitou a compreensão de distintas concepções teóricas e epistemológicas presentes em cada investigação.

Os trabalhos selecionados abordaram temas emergentes e apresentaram dados específicos, contribuindo para a triangulação de dados. Os resultados obtidos abrangeram distintos contextos e ofereceram reflexões relevantes, permitindo a construção de análises comparativas fundamentadas.

O início da análise centrar-se-á na pesquisa de Oliveira (2020), intitulada: "A implementação da gestão integrada de riscos em uma instituição pública de ensino: uma análise no Instituto de Educação do Norte de Minas Gerais (IFNMG)". O objetivo da pesquisa foi "identificar e analisar as barreiras e os benefícios que uma instituição pública de ensino superior encontra ao implantar a gestão integrada de riscos pela óptica do setor público"

(Oliveira, 2020, p. 7). A metodologia utilizada fundamentou-se na teoria da agência, com ênfase à gestão integrada de risco em instituições públicas de ensino.

O estudo envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas com os servidores da alta gestão, sendo eles: o reitor, o diretor executivo, os pró-reitores, o diretor de Centro Educação e da Diretoria de Gestão de Pessoas. Além disso, foi conduzida uma pesquisa documental, analisando documentos institucionais, como relatórios de gestão e normativos internos. Destaca-se que Oliveira (2020) utilizou a portaria 954-Reitor/2018, do Comitê de Gestão Estratégico do IFNMG, que trata sobre como o reitor deve conduzir a política de governança, integridade, riscos e controles, no âmbito institucional.

Para o tratamento dos dados foi utilizado a análise de conteúdo conforme Bardin (2016). Além disso, recorreu-se a Gil (2002) com o intuito de proporcionar maior familiaridade com o problema, empregando a análise qualitativa para compreender os fatos e integrar a gestão de riscos nas instituições públicas de ensino. Em especial, Oliveira (2020), por meio de entrevistas, considerou os apontamentos dos entrevistados na tentativa de compreender aspectos do reconhecimento da alta gestão, tendo como tema central a gestão integrada de riscos e práticas de boa governança, visando à efetivação dessas práticas no setor público.

A pesquisa de Oliveira (2020) fundamenta-se nos conceitos de governança pública sob a ótica do Tribunal de Contas da União, bem como nos postulados de Prodanov e Freitas (2013), que, sob uma perspectiva qualitativa, destacam a importância da descrição dos objetivos da gestão para a compreensão dos fatores que envolvem a gestão de riscos em instituições públicas. Ademais, Oliveira (2020) embase-se nos estudos de Gitman (2004) para demonstrar que os problemas de agências públicas podem ser mitigados por meio de forças de mercado e da governança corporativa, a qual exige um conjunto de práticas voltadas à avaliação, direção e monitoramento da gestão, sempre com responsabilidade frente aos interesses da sociedade.

Oliveira (2020) discorre ainda sobre a governança, ressaltando que esta não se limita apenas a aspectos internos das instituições, mas também envolve a forma como o poder é exercido, incentivando a busca por modelos de gestão mais eficientes e transparentes. O autor elenca, ainda, as formas de conflitos e a maneira como esses conflitos são encarados pelos gestores, destacando-os como determinantes para a gestão integrada de riscos. Argumenta que boas práticas de governança no setor público dependem da gestão, que deve promover a efetivação de mudanças significativas na vida em sociedade.

A pesquisa destaca também a governança como um fator primordial na construção de mecanismos de gestão e controle, visando o desenvolvimento qualitativo e eficiente das instituições. Para isso, recorre a autores como Bernstein (1997) e Moura (2018), cujas contribuições enriquecem a discussão sobre a gestão pública. Oliveira (2020) aponta que esses autores consideram o risco como uma constante em todas as situações da vida, seja no âmbito das instituições, com características tanto negativas quanto positivas. Na gestão pública, especialmente, os movimentos devem estar direcionados para a promoção de benefícios à sociedade.

O conceito de governança apresentado no trabalho posiciona o gestor como um agente proativo, capaz de resolver conflitos e aplicar estratégias organizacionais para atingir seus objetivos e metas. Tal processo deve ser monitorado e avaliado, considerando os resultados obtidos. Segundo o autor, os conflitos de interesses são frequentes em diversos momentos do processo de gestão, manifestando-se em situações ocasionais, casos de fraudes e atos de corrupção. Nesse contexto, Oliveira (2020) também aborda as leis brasileiras que regulamentam o processo de responsabilidade fiscal na Constituição Brasileira (Brasil, 1988).

O estudo aponta que, segundo o Banco Mundial, a instituição compreende as capacidades governativas e sua relação com os resultados, correlacionando governo e poder, fomentando que os modos de governo sejam mais eficientes e transparentes. Oliveira (2020) recorre a Neves (2020) como referencial para sinalizar as boas práticas de governança, que se baseiam na adesão da alta administração, monitoramento dos riscos, nas diretrizes de conduta, no controle padronizado, na captação e comunicação de informações e na avaliação dos parceiros.

Ao realizar um estudo por meio de pesquisa de campo e pesquisa documental sobre os documentos que formalizam o plano de gestão de risco dos Institutos Federais, Oliveira (2020) apresenta como possível resultado a lentidão na implementação da gestão de riscos, que pode ocorrer por se tratar de uma imposição normativa, sem proporcionar uma perspectiva clara de benefícios práticos.

No estudo de Oliveira (2020), identificam-se as principais barreiras para a implementação da gestão descentralizada e multicampi dos IFs, ressaltando a necessidade de ações conjuntas para viabilizar esse processo. Os resultados evidenciam que, quando bem implementada, a gestão integrada de riscos pode gerar benefícios significativos, configurando-se como um instrumento promissor para o alcance dos objetivos institucionais e a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Passa-se, então, à segunda produção (Dutra, 2018), intitulada: “Direcionadores de desempenho educacional em Institutos Federais de Ensino”. O objetivo geral da pesquisa foi “[...] investigar o impacto diferenciador de contextos, insumos e processos presentes nas estruturas educacionais individualizadas de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil no desempenho educacional de seus discentes” (Dutra, 2018, p. 9).

Dutra (2018) estruturou sua metodologia caracterizando o estudo como empírico e quantitativo. Para atender aos objetivos específicos, utilizou análise de estatística descritiva e de comparação de médias, apresentando informações em diferentes períodos e contextos. No refinamento metodológico, o autor baseia-se nos estudos de Martins e Theóphilo (2009), destacando que a pesquisa empírica se dedica à observação por meio de testes para minimizar interpretações subjetivas.

A pesquisa utilizou dados dos Indicadores Educacionais do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), no período de 2013 a 2015, para mensurar os atributos da estrutura educacional e de desempenho. De caráter misto, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, trazendo autores que contribuem para o processo de autoavaliação como Saul (1988) e Fetterman (2001). Dutra (2018) fundamenta-se no modelo avaliativo de Stufflebeam (2000), o qual compreende que as tomadas de decisões devem estar ancoradas em avaliações autênticas de condições humanas, estruturais, materiais, financeiras entre outras. A triangulação metodológica foi realizada a partir da análise de entrevistas e documentos oficiais.

No referencial teórico, Dutra (2018) cita Libâneo (1984), que define a avaliação educacional como um componente do processo pedagógico destinado à verificação e qualificação dos resultados alcançados, auxiliando na tomada de decisões relativas às políticas e práticas educacionais.

O autor também destaca o estudo de Dornelles (2011), que aborda a formação e adequação dos docentes como critérios fundamentais para a seleção de profissionais capazes de atender aos objetivos institucionais. Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011) contribuem para a pesquisa ao considerar que os esforços dos professores são determinantes para mitigar deficiências no aprendizado, ressaltando a importância do estudo individualizado dos estudantes quando necessário.

Dutra (2018) enfatiza, ao longo de sua pesquisa, que a gestão e a organização do trabalho escolar, aliadas a outros direcionadores, são fatores essenciais para determinar a qualidade do ensino ofertado. O autor considera a avaliação institucional como recurso

fundamental para mensurar a qualidade educacional, abrangendo aspectos como desempenho dos alunos, contexto econômico, acesso e permanência, qualificação dos profissionais e condições materiais. No estudo, a complexidade da gestão escolar é compreendida como um processo que envolve a condução e a orientação das diversas modalidades e níveis de ensino oferecidos pelas instituições educacionais.

Os resultados da pesquisa, analisados com base nas dimensões do modelo de avaliação de Stufflebeam (2000), a consideração das condições ambientais, estruturais, financeiras, humanas e materiais, identificando possíveis ameaças e oportunidades, bem como direcionadores afetados pelos processos e contextos levantados no estudo. Além disso, a pesquisa destaca a qualificação docente como um fator essencial para a formação dos discentes, indicando um aumento quantitativo no aproveitamento de insumos educacionais. Dutra (2018) também observa que a homogeneidade dos dados relativos aos Insumos, Processos e Produtos de cada unidade, leva à rejeição da hipótese de consideração das especificidades dos Institutos.

Segundo o autor, isso se deve à predominância de uma abordagem propedêutica no ensino, à não adoção do ENEM como produto final e à origem exógena dos dados do ENEM e INEP, que podem ser utilizados de maneira não discriminatória. Por fim, o estudo sugere novas pesquisas voltadas à Teoria da Função de Produção Educacional de Bowles (1970).

A terceira pesquisa explorada, tem como título: "Ação afirmativa para a agricultura familiar: uma avaliação da política pública implementada pelo campus Concórdia/IFC para acesso ao curso Técnico em Agropecuária" (Marchesan, 2018). O objetivo geral foi "analisar a política pública de ação afirmativa para a agricultura familiar em uma perspectiva de inclusão social e educacional" realizando uma pesquisa quali-quantitativa, por meio de estudo de caso institucional, com coleta de dados a partir de análise documental.

A autora fundamenta-se em Souza (2006 apud Marchesan, 2018, p. 17) e delimita o conceito de política pública identificando-o "[...] como o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, colocar o governo em ação e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente)".

Essas questões estão imbricadas nas complexidades que dizem respeito a Alta Gestão e são fundamentais para o alcance de resultados em um mundo real. Marchesan (2018) destaca as políticas públicas como um conjunto de programas e ações que visam assegurar direitos sociais, culturais, étnicos ou econômicos.

Marchesan (2018) propõe discussões acerca das políticas públicas que, na concepção de Dias e Matos (2012), são fundamentais na busca de soluções para problemas públicos, devendo ocupar-se da melhora das condições de bem-estar social, permeando processos decisórios do governo, sem um modelo ideal. Para os autores, as políticas públicas refletem um determinado momento histórico e, para compreender o ciclo de políticas, é necessário entender que existem elementos que compõem uma constelação de poder, organizadas em determinadas fases.

O autor ressalta a importância de serem realizados estudos sobre o tema e para Pereira, Rodrigues e Guilherme (2010), a necessidade de avaliação das políticas públicas é essencial, por identificarem como característica o critério da temporalidade, não se limitando apenas aos aspectos econômicos.

Figueiredo e Figueiredo (1986), também referenciados no estudo de Marchesan (2018), conceituam a finalidade das políticas públicas, referindo-se aos indicadores das ações dos governos, das prioridades, das demandas atendidas, interesses, articulações, objetivos e benefícios. Marchesan (2018) também se fundamenta em Neves (2020), ao discutir a governança a partir da implementação das políticas, demonstrando que práticas de boa gestão se relacionam aos riscos e controles que envolvem seus resultados.

Esse estudo apresentou como resultado que a avaliação da eficiência, efetividade e eficácia da política de ação afirmativa desenvolvida no âmbito da instituição investigada, confirma o aumento da evasão e abandono dos estudantes com defasagem do ensino fundamental.

Apresentou ainda, em seus resultados, que a política desenvolvida pode ser considerada positiva, ao interferir positivamente na realidade da população. Configura uma política essencial para a inclusão social e educacional dos estudantes, necessitando de acompanhamento e ajustes para a qualificação da política pública. A autora, na apresentação dos resultados, reconhece a importância da ampliação das políticas públicas nas últimas décadas para a redução das desigualdades sociais.

A quarta produção analisada foi intitulada: Governança, Gestão de Riscos e Controles Integrados no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS): Possibilidades e Limites de Compliance. Seu objetivo é “compreender a sistematização de boas práticas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe a partir de compreensão de governança e de gestão que as integram” (Gomes, 2017, p. 5).

A metodologia do trabalho de Gomes (2017) foi um estudo de caso único, com enfoque qualitativo e de caráter exploratório. Apresentou resultados que evidenciaram a forte

influência da regulação externa na institucionalização do sistema de controle interno do órgão. O estudo também considerou a importância de iniciativas que adotem ferramentas e metodologias próprias, de modo a viabilizar a efetividade do sistema de controle do órgão.

Gomes (2017) a partir de Kooiman (1993) pontua que a governança se manifesta como uma estrutura que evidencia um novo modo de ação e que, através dos processos de governança, disseminar novos conhecimentos e alternativas para a resolução de problemas. Ainda no referencial teórico, Stoker (1998), discute o significado das palavras governança e ação, tratando-as como sinônimos no que se refere à forma de governar, refletindo sobre os limites de criações e superações.

Gomes (2017) articula também os fundamentos de Weiss e Thakur (2010), que conceituam a governança pública como normas, leis, políticas e instituições que constituem as relações entre os cidadãos na sociedade.

A autora contribui com a apresentação da estrutura organizacional da gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe, sendo concebido sob dois fundamentos: a governança organizacional formada pelas estruturas de governança interna e de apoio à governança; e a gestão, representada pelos pilares gestão de riscos e controles internos da gestão, discutindo as relações dos fundamentos citados.

A estrutura de governança do estudo de Gomes (2017), com base nos estudos de Scott (1987), compreende as estruturas educacionais como uma estrutura de governança, legitimados por uma gama de processos, sistemas cognitivos e seus elementos institucionais, e não por um processo específico de institucionalização.

Nessa mesma linha, Gomes (2017) menciona Bevir, Rhodes e Weller (2003), ao associar a governança a regras padronizadas, teorias e práticas de naturezas difusas, em que a governança possibilita a ocorrência de debates entre contextos abstratos e empíricos.

Os resultados da pesquisa de Gomes (2017) revelam fragilidades no processo de gestão de riscos no IFS e elencam como necessidade que haja maior comprometimento dos gestores, impactando no desenvolvimento de uma cultura de gestão de riscos. Outro resultado aponta para fragilidades relacionadas às denúncias e impropriedades, além do não cumprimento de regimentos internos, que podem fragilizar a gestão educacional.

Na pesquisa, observou-se que o IFS, no que se refere ao gerenciamento de riscos, apresenta limitações à conformidade do processo de sua implementação, carecendo de envolvimento efetivo e atuação da alta administração e órgãos colegiados para analisar o ambiente interno, componente básico capaz de resultar em mudanças significativas ao desenvolvimento de uma cultura de gestão de riscos.

A quinta pesquisa, intitulada: Planejamento estratégico em Instituições Públicas de ensino: O caso do Instituto Federal Catarinense apresentou como objetivo “[...] analisar os planos estratégicos elaborados pela instituição a cargo do campus Camboriú e Santa Rosa do Sul” (Celestino, 2017, p. 7).

O estudo discutiu o processo de implementação do modelo gerencial com base no planejamento estratégico da instituição, considerado bem-sucedido. A metodologia adotou abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, tendo como participantes da pesquisa, os servidores lotados nos respectivos *campi*.

Celestino (2017), a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), reconhecem a importância de articular o planejamento à gestão estratégica. Com isso, acreditam que é possível avançar qualitativamente com o uso de ferramentas importantes no processo de gestão, explorando diferentes variáveis e possibilidades.

Enfatizam a relevância da flexibilidade no planejamento, e que, historicamente, as ações ocupavam-se essencialmente de aspectos econômicos relativos à dados quantificáveis, em detrimento dos dados qualitativos e conseqüentemente sociais. Destaca a Escola do Design e a Escola do Planejamento ao dimensionar as aproximações ou distanciamentos estabelecidos no Plano Estratégico e no Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto.

Ao conceituar o termo estratégia, Celestino (2017) apresenta diferentes formas de fazê-lo, ressaltando a importância do planejamento estratégico. No estudo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) se posicionam ao conceituar gestão estratégica como um processo em movimento dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação de estratégias que objetivam boas práticas de gestão.

Os resultados da pesquisa apontam para a necessidade de otimizar o gerenciamento do planejamento estratégico e comunicação interna, pois foram encontradas disparidades nas respostas obtidas. Constatou-se que, apesar de o prazo relativo ao orçamento ser imposto pelo Governo Federal, o Plano Estratégico do IFC está sendo cumprido, tendo como data fim do Plano Educacional o ano de 2017.

Nesse sentido, o autor espera que a pesquisa ainda possa contribuir com a direção do Instituto Federal, campus Camboriú e Santa Rosa do Sul, em busca de boas práticas de gestão. Mencionou-se ainda o pouco envolvimento dos servidores, evidenciando a necessidade de múltiplos esforços para que os espaços sejam ocupados, o que pode refletir significativamente na mudança de estratégias para ações futuras.

Por fim, a sexta pesquisa recebeu o título de: "Relações Institucionais e Educação Profissional e Tecnológica: Uma análise da Eficiência Institucional", que pretendeu “[...]”

analisar a eficiência dos Institutos Federais, criando ao longo do estudo, um framework de avaliação de eficiência educacional dos institutos”. O estudo de Guidi (2016) realizou uma pesquisa qualitativa, com análise de conteúdo, utilizando a ferramenta da Análise Envoltória de Dados (DEA) para mensurar a eficiência dos IFs. Essa abordagem de pesquisa, juntamente com a coleta de dados com questionários enviados aos Reitores dos Institutos, estruturou um framework, a partir de uma perspectiva qualitativa para avaliar a eficiência dos IFs.

Guidi (2016) menciona a importância dos dados estatísticos para as ciências sociais. Acerca disso, Gil (2002) pontua que o método pode contribuir significativamente para a investigação, com vantagens e possibilidades ao estabelecer relações e quantificar os fenômenos.

Ao longo do trabalho, Guidi (2016), afirma que a formação dos professores está diretamente relacionada à eficiência educacional mencionando Acemoglu e Robinson (2012), que compreendem que o estímulo à pesquisa científica no contexto educacional possibilita o surgimento de inovações tecnológicas, considerados como verdadeiros motores para a construção de conhecimento.

Nesse sentido, o pensamento crítico-reflexivo, as condições físicas e estímulos à pesquisa são fundamentais para o desempenho dos IFs. Acemoglu e Robinson (2012) mencionam também que as instituições inclusivas estimulam o desenvolvimento de talentos, competências individuais e coletivas favorecendo a geração de riquezas e o crescimento da economia.

A pesquisa, por fim, revela que a eficiência dos institutos é influenciada por diversas questões: políticas, econômicas, educacionais, administrativas e sociais. Guidi (2016) aponta que os aspectos relacionados à complexidade do contexto educacional consideram a educação como manifestação na sua multidimensionalidade humana, valorizando a diversidade para a construção do conhecimento. Traz como perspectivas futuras, pautada nos estudos Camps e Engerman (2012), que a eficiência dos IFs está relacionada à inclusão social e aspectos regionais do país.

A seguir, o Quadro 2 apresenta o resumo das teses e dissertações que compõem o Estado da Arte dessa pesquisa:

Quadro 2 - Quadro-resumo do Estado da Arte

Curso	Instituição	Autor(a)	Objetivo Geral	Aspectos Metodológicos	Referencial
Mestrado em Administração	Universidade Federal da Bahia	Oliveira (2020)	Identificar e analisar as barreiras e os benefícios que uma instituição pública de ensino superior encontra ao implantar a gestão integrada de riscos pela óptica do setor público.	Qualitativa; Estudo de campo; Entrevistas semiestruturadas; Pesquisa documental (relatórios de gestão e normativos internos); Análise de conteúdo.	Bernstein (1997); Moura (2018).
Mestrado Profissional em Administração e Controladoria	Universidade Federal do Ceará	Dutra (2018)	Investigar o impacto diferenciador de contextos, insumos e processos presentes nas estruturas educacionais individualizadas de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil no desempenho educacional de seus discentes.	Empírica; Qualitativa; Quantitativa; Caráter misto; Entrevistas; Documentos oficiais.	Martins e Theóphilo (2009).
Mestrado Profissional em Administração Pública	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Marchesan (2018)	Analisar a política pública de ação afirmativa para a agricultura familiar em uma perspectiva de inclusão social e educacional.	Estudo de caso institucional; Pesquisa documental.	Dias e Matos (2012).
Mestrado em Administração	Universidade Federal de Sergipe	Gomes (2017)	Compreender a sistematização de boas práticas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe a partir de compreensão de governança e de gestão que as integram.	Qualitativa; Exploratória; Estudo de caso único.	Weiss e Thakur (2010); Bevir, Rhodes e Weller (2003).
Mestrado em Gestão Educacional Profissional	Universidad e do Vale do Rio dos Sinos- Unisinos	Celestino (2017)	Analisar os planos estratégicos elaborados pela instituição a cargo do campus Camboriú e Santa Rosa do Sul. Universidade do Vale do Rio dos Sinos- Unisinos	Qualitativa; Estudo de caso.	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Mestrado em Administração	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Guidi (2016)	Analisar a eficiência dos Institutos Federais, criando ao longo do estudo, um framework de avaliação de eficiência educacional dos institutos.	Qualitativa; Análise Envoltória de Dados (DEA); Análise de conteúdo.	Acemoglu e Robinson (2012); Guidi (2016).
---------------------------	---	--------------	--	--	---

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

O levantamento de teses e dissertações realizado na presente pesquisa, percorreu a leitura, descrição e interpretação desses trabalhos. Os estudos convergem quanto à necessidade de investigar diferentes manifestações da gestão educacional. Em diferentes abordagens teóricas e epistemológicas, contribuíram na busca e análise sobre eficiência, eficácia e boas práticas de gestão.

A governança se faz presente nas seis pesquisas, contribuindo para a compreensão das questões que envolvem a complexidade no âmbito da gestão escolar. As investigações refletem sobre contextos, tempos históricos e sujeitos que são frutos desses recortes dos trabalhos interpretados.

Ao realizar o levantamento de dados, constatou-se que nenhum dos trabalhos é proveniente da área da Educação, e tangenciam o foco dessa pesquisa demonstrando a relevância desta pesquisa ao analisar as percepções dos(as) diretores(as) dos campi pré-existentes sobre a Alta Gestão. Da mesma forma, as investigações analisadas não incluem em seu referencial teórico a teoria da complexidade, evidenciando, portanto, o caráter inédito e original da pesquisa em tela.

CAPÍTULO 2: INSTITUTOS FEDERAIS E O CONTEXTO DO IFC: DA TRADIÇÃO À NOVA INSTITUCIONALIDADE

2.1 A Criação e o Papel dos Institutos Federais

A instituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), formalizada pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, representou um marco significativo para a educação profissional e tecnológica (EPT) no território brasileiro. Essa criação não apenas resultou na ampliação expressiva de vagas, mas também promoveu a convergência de distintas concepções epistemológicas e culturas institucionais, oriundas das diversas instituições que compuseram a nova Rede Federal (Brasil, 2008). A gênese dos IFs pode ser compreendida como uma tentativa de mitigar desigualdades históricas e estruturais no Brasil, configurando-se como uma importante alternativa educacional ao buscar oferecer educação pública, gratuita e de qualidade em todos os níveis e modalidades.

Do ponto de vista histórico¹, cabe ressaltar que em 1909, sob a presidência de Nilo Peçanha, o Brasil testemunhou um marco fundamental para a história da educação profissional com a criação das Escolas de Aprendizizes Artífices, por meio do Decreto nº 7.566. Essa iniciativa representou um esforço do Estado para atender às crescentes demandas por mão de obra qualificada em um contexto de expansão industrial e urbanização.

O modelo dessas escolas, voltado para a formação de "artífices" – operários especializados em diversas áreas –, expressava uma concepção de ensino que visava capacitar indivíduos para o trabalho manual, muitas vezes em ofícios tradicionais, e estava intrinsecamente ligada à estrutura socioeconômica da Primeira República. A criação dessas instituições é compreendida como o embrião da rede federal de educação profissional e tecnológica no país, estabelecendo as bases para um sistema que, ao longo do século XX, passaria por diversas transformações.

Contudo, faz-se necessário apontar algumas reflexões em torno desse processo, especialmente as feitas por Colombo (2020, p. 1) ao se referir às distorções historiográficas das finalidades e da estrutura social da época. Dentre elas, o autor chama atenção para o uso da conjunção [e] ao nome "Escolas de Aprendizizes e Artífices" - desvela como a aparente trivialidade da adição de uma conjunção – "e" – ao nome original das "Escolas de Aprendizizes Artífices" (criadas em 1909) não é um mero erro gramatical, mas um equívoco historiográfico

¹ Para acessar o Histórico das instituições federais de educação profissional, que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/ept/rede-federal/historico>

que distorce a compreensão das finalidades e da estrutura social da educação profissional na Primeira República. O autor demonstra que a denominação original, "Aprendizes Artífices", designava uma categoria específica de trabalhadores em formação, com implicações diretas nas relações de produção e no status social desses indivíduos. A alteração para "Aprendizes e Artífices", por outro lado, sugere uma dicotomia ou a coexistência de dois grupos distintos, o que não correspondia à realidade jurídica e socioeconômica da época. A pesquisa histórica, nesse sentido, revela a complexidade das intencionalidades por trás da legislação educacional daquele período.

As décadas seguintes foram marcadas por expansões, fusões e novas diretrizes para a educação profissional. As Escolas de Aprendizes Artífices se transformaram em Liceus Industriais e, posteriormente, em Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais, buscando adaptar-se às mudanças no mercado de trabalho e às demandas por formação mais abrangente. A criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) na década de 1940, por exemplo, representou um importante passo na diversificação e expansão da oferta de qualificação profissional, muitas vezes em parceria com o setor produtivo. No entanto, a educação profissional continuou a enfrentar desafios, como a dicotomia entre o ensino acadêmico e o técnico, e a busca por um maior reconhecimento social e acadêmico.

O final do século XX e o início do século XXI trouxeram à tona a necessidade de reestruturar e fortalecer a educação profissional e tecnológica no Brasil. O governo Lula, ciente da importância estratégica dessa modalidade de ensino para o desenvolvimento socioeconômico do país, empreendeu uma mudança significativa - constituiu-se como um marco na ampliação, interiorização e diversificação da educação profissional e tecnológica (EPT) no País. Em 2008, por meio da Lei nº 11.892, foram criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs). Essa medida representou a integração e a verticalização da educação profissional, unindo as antigas escolas técnicas e centros federais de educação tecnológica em uma nova estrutura que oferece desde cursos técnicos de nível médio até a pós-graduação, englobando também a pesquisa e a extensão. Os Institutos Federais foram concebidos com a missão de promover a educação profissional e tecnológica de forma integrada aos diferentes níveis e modalidades de ensino, com foco na formação de cidadãos e profissionais capazes de atuar nos diversos setores da economia e da sociedade, consolidando um legado que teve suas raízes no governo de Nilo Peçanha.

Consta na página/site do MEC/Setec que "Tida no seu início como instrumento de política voltado para as 'classes desprovidas', a Rede Federal se configura hoje como

importante estrutura para que todas as pessoas tenham efetivo acesso às conquistas científicas e tecnológicas”. A Linha do Tempo² disponível na página/site do MEC/Setec colabora para ilustrar a história da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica desde 1909 até 2024, totalizando 115 anos.

Imagem 1: Linha do Tempo da RFEPC



Fonte: MEC/Setec, 2025.

Concebidos como autarquias federais, os Institutos Federais possuem uma base educacional humanístico técnico-científica. Sua atuação é caracterizada pela oferta de diversas modalidades de ensino, abrangendo desde o ensino médio técnico integrado, passando pelo ensino superior de graduação e pós-graduação, sempre com foco na educação profissional e tecnológica.

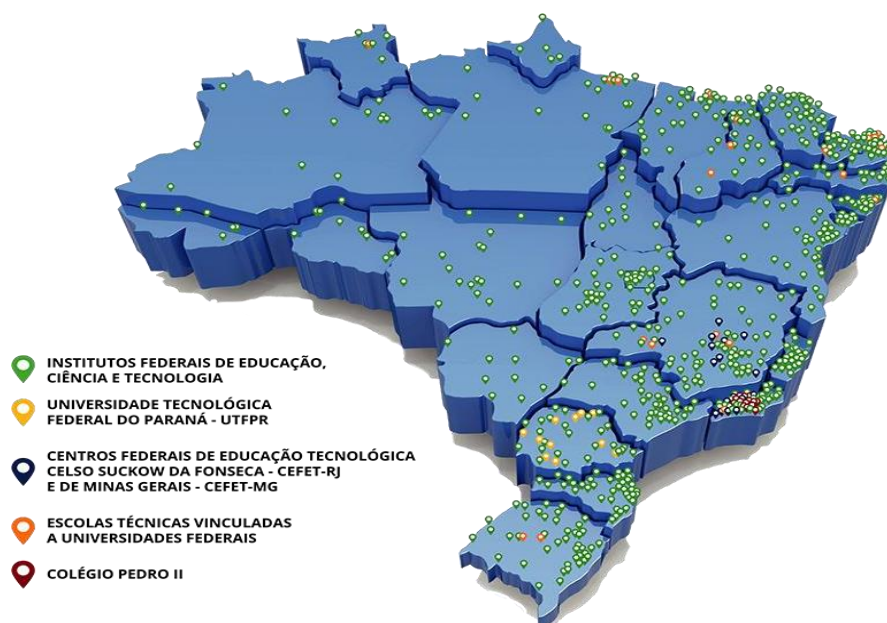
Estruturalmente, organizam-se de forma multicampi, o que lhes permite uma clara definição do território de abrangência de suas ações e um compromisso efetivo de intervenção nas suas respectivas regiões (Brasil, 2008).

Dados recentes³ disponíveis na página/site do MEC/Setec demonstram a capilaridade da Rede. Evidenciando sua presença em todas as unidades federativas e seu papel estratégico na oferta de educação profissional e tecnológica, especialmente em regiões historicamente menos atendidas.

² <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/ept/rede-federal/linha-do-tempo> [acesso em 08/06/2025]

³ <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/ept/rede-federal/apresentacao>. [acesso em 08/06/2025]

Imagem 2: Mapa da RFEPCT no Brasil



Fonte: MEC/Setec, 2025.

Ainda com base nos dados disponíveis na página/site do MEC/Setec, tem-se que em 29 de dezembro de 2008, com a Lei nº11.892, 31 centros federais de educação tecnológica (Cefets), 75 unidades descentralizadas de ensino (Uneds), 39 escolas agrotécnicas, 7 escolas técnicas federais e 8 escolas vinculadas a universidades *deixaram de existir para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia* (Grifos meus).

Dessa forma, de 160 unidades em 2008, atualmente a Rede conta com 686. Conforme ilustra a Imagem 3 abaixo, em 2025 a Rede conta com 1,9 mil matrículas; 10,1 mil cursos e 84,3 mil servidores - entre docentes e TAEs.

Imagem 3: Dados da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica



*Plataforma Nilo Peçanha em 13/05/2025

Fonte: MEC/Setec, 2025

Considerando seu histórico, ampla capilaridade e dados de crescimento, a Rede apresenta uma complexidade [no sentido de Morin] que se reflete diretamente na gestão, seja no âmbito do MEC/Setec ou de suas autarquias.

O papel dos Institutos Federais transcende a mera oferta educacional. Eles se constituem como agentes políticos que assumem a gestão democrática e o trabalho como princípios educativos. Atuam na formação de um agente político consciente, promovendo a emancipação dos sujeitos por meio de um forte compromisso social.

São, ainda, executores de políticas públicas que buscam a reparação histórica das desigualdades e a valorização dos arranjos produtivos locais. Esse papel se materializa no compromisso com a identificação de problemas e a criação de soluções técnicas e tecnológicas que visem ao desenvolvimento sustentável com inclusão social (Brasil, 2008).

A pluricurricularidade e a verticalização do ensino são características intrínsecas à sua identidade. A verticalização, em particular, busca materializar uma perspectiva inclusiva ao assegurar a construção de espaços integrados que congregam diferentes níveis de ensino em um mesmo ambiente institucional, promovendo uma trajetória educacional contínua. Essa estrutura favorece a coesão pedagógica e administrativa e reflete as dimensões acadêmicas e organizacionais inerentes a um projeto coletivo de desenvolvimento regional.

Fundamentalmente, a atuação dos IFs deve estar alinhada às necessidades da sociedade e de seu entorno. Ao estabelecerem uma relação dialógica com a comunidade, contribuem para o desenvolvimento local, para a promoção da autonomia dos indivíduos e para a construção de um conhecimento crítico e reflexivo. Nesse sentido, a educação profissional e tecnológica oferecida pelos IFs consolida-se como um instrumento de transformação social, reafirmando o direito à educação consagrado na Constituição Federal e a missão dessas instituições como agentes de transformação que contribuem para o progresso cultural, social e econômico das comunidades às quais estão inseridos.

2.2 O Instituto Federal Catarinense (IFC) e seus Campi Pré-existentes

Inserido no contexto da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o Instituto Federal Catarinense (IFC) constitui o lócus específico desta investigação. Uma característica marcante de sua configuração institucional, é central para a presente análise, é a presença de campus denominados "Pré-existentes" – unidades que possuíam uma trajetória anterior à criação formal dos Institutos Federais em 2008.

A origem desses campus remonta, em grande medida, às tradicionais escolas agrotécnicas e colégios agrícolas que historicamente marcaram a oferta de educação profissional em Santa Catarina. Algumas dessas unidades, como os campi de Concórdia, Sombrio e Rio do Sul, funcionavam anteriormente como autarquias, detendo significativa autonomia pedagógica, financeira e administrativa. Já os campi Camboriú e Araquari, eram unidades vinculadas à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), dessa forma, não usufruíam de autonomia como os demais. O IFC, portanto, surgiu a partir da consolidação dessas estruturas preexistentes, integrando-as à nova institucionalidade proposta pela Lei nº 11.892/2008.

A partir dessa nova configuração, o IFC passou a ter 15 campus, 5 preexistentes [origem agrícola], 7 da expansão, e 2 campus Avançados. O mapa a seguir ilustra a sua constituição até 2024. Cabe ressaltar que, com o advento da nova expansão, ocorrida em 2024, o IFC incorporou mais 2 novos campus:

Imagem 4: Mapa dos Campus do IFC



Fonte: IFC/2025. [<https://ifc.edu.br/>]

Do mesmo modo, considerando o seu histórico, a capilaridade no contexto de Santa Catarina e os dados de crescimento, assim como a Rede, o IFC apresenta uma complexidade que se reflete diretamente na gestão, seja no âmbito da reitoria ou de seus campus.

De acordo com dados da Plataforma Nilo Peçanha (2025), o campus Concórdia configura-se como uma instituição de ensino que oferta formação nos níveis básico, técnico e superior, abrangendo diversas áreas do conhecimento e modalidades de ensino. Entre os cursos oferecidos, destacam-se os técnicos integrados ao ensino médio: Técnico em

Alimentos, Técnico em Agropecuária e Técnico em Informática para Internet. No âmbito da graduação, o campus dispõe dos cursos de Agronomia (Bacharelado), Engenharia de Alimentos (Bacharelado), Física (Licenciatura), Matemática (Licenciatura) e Medicina Veterinária (Bacharelado). Já na pós-graduação, oferece o Mestrado Profissional em Produção e Sanidade Animal.

Além desses, o campus também promove cursos de formação inicial e continuada, programas de educação de jovens e adultos, pós-graduação lato sensu, bem como iniciativas vinculadas a programas sociais do governo federal.

O Instituto Federal Catarinense – Campus Concórdia ocupa uma área total de 2.242.000 m², dos quais 27.397,68 m² correspondem à área coberta e 70.300 m² à área construída. A infraestrutura do campus é bastante ampla e especializada, contando com diversos laboratórios, incluindo os de informática, biologia, solos, química, física, matemática, fenômenos de transporte, embalagens, análises sensoriais, bromatologia, microbiologia e biotecnologia, além de miniusinas para beneficiamento de panificação, laticínios, carnes e produtos vegetais. Também integra laboratórios nas áreas de histologia, fisiologia, nutrição animal, bioquímica, análises clínicas, parasitologia, patologia, entre outros.

Complementam sua estrutura física espaços como ginásio poliesportivo, campo de futebol, pista de atletismo, refeitório, biblioteca, cinco alojamentos estudantis (quatro masculinos e um feminino), centro cultural, centro administrativo, centro pedagógico, centro de educação tecnológica, auditório, parque tecnológico (Tecnoeste), área de equoterapia e unidades educativas voltadas à produção agrícola e zootécnica. O corpo funcional do campus é composto por aproximadamente 270 colaboradores, incluindo docentes efetivos e contratados, técnicos administrativos, profissionais terceirizados e estagiários.

O campus Araquari está situado na cidade homônima, às margens da BR-280, importante rodovia que conecta os municípios de Joinville, Araquari e São Francisco do Sul. É reconhecido como uma das instituições pioneiras no ensino agrícola em Santa Catarina. Atualmente, conforme a plataforma Nilo Peçanha, oferece Cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio nas áreas de Agropecuária, Informática para a Internet e Química. Já na modalidade Subsequente ao Ensino Médio, disponibiliza o curso Técnico em Agrimensura. No ensino superior, conta com os cursos de Agronomia, Ciências Agrícolas, Medicina Veterinária, Química, Sistemas de Informação e Redes de Computadores, além de dois programas de mestrado profissional: um em Produção e Sanidade Animal e outro em Tecnologia e Ambiente.

Ainda que mantivesse uma identidade agrícola, a partir dos anos 2000 a instituição diversificou sua atuação, incorporando cursos nas áreas de Informática e Meio Ambiente. Em 2003, em resposta às demandas do mercado local, passou a oferecer o Curso Técnico em Transações Imobiliárias, e em 2008, o Curso Técnico em Turismo e Hospitalidade.

Conforme registrado na plataforma Nilo Peçanha, até o final de 2008 o campus Camboriú era conhecido como Colégio Agrícola de Camboriú (CAC). Sua criação remonta a 8 de abril de 1953, fruto de um acordo firmado entre o Governo Federal e o Estado de Santa Catarina, publicado no Diário Oficial da União em 15 de abril do mesmo ano. As atividades educacionais iniciaram-se em 1962, com a implantação do Curso Ginásial Agrícola. Três anos depois, em 1965, foi instituído o Curso Técnico em Agricultura, que, a partir de 1973, passou a ser denominado Curso Técnico em Agropecuária.

Nos primeiros anos, a responsabilidade institucional estava vinculada à Diretoria do Ensino Agrícola do Ministério da Agricultura. A orientação didático-pedagógica, por sua vez, era gerida pela Secretaria de Ensino de 2º Grau do Ministério da Educação (MEC). Com a promulgação do Decreto nº 62.178, em 25 de janeiro de 1968, a administração e o financiamento da escola foram transferidos à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ficando diretamente subordinada à Pró-Reitoria de Ensino, com foco exclusivo no ensino profissionalizante de nível médio. Em 1990, o campus passou a ofertar o Curso Técnico em Agropecuária também na modalidade subsequente ao ensino médio, ampliando sua atuação educacional.

O campus Santa Rosa do Sul, segundo a plataforma Nilo Peçanha, destaca-se pela excelência no ensino agropecuário, com um histórico de mais de três décadas de atuação. Ao longo de sua trajetória, já formou mais de 3.300 profissionais, sendo mais de 2.700 técnicos em agropecuária e cerca de 200 engenheiros agrônomos, contribuindo significativamente para o fortalecimento do setor agropecuário e o desenvolvimento socioeconômico da região. A unidade está localizada na comunidade de Vila Nova, a 15 km da BR-101, no município de Santa Rosa do Sul, extremo sul de Santa Catarina, uma cidade com cerca de 9,7 mil habitantes e vocação predominantemente agrícola. A história do IFC Santa Rosa do Sul teve início como Escola Agrotécnica Federal de Sombrio, vinculando-se aos objetivos do Plano de Desenvolvimento da Região Sul.

Desde seus primeiros anos, a instituição ofertou ensino médio e técnico, com ênfase no Curso Técnico em Agropecuária Integrado ao Ensino Médio, que permanece como um dos pilares de sua atuação. Com a transformação em Instituto Federal, expandiu sua oferta

educacional, passando a abranger desde cursos de qualificação profissional até pós-graduação, sempre preservando sua identidade ligada ao ensino agrícola.

Com o intuito de ampliar verticalmente sua atuação, o campus lançou, em 2010, o curso de Bacharelado em Engenharia Agrônômica, o primeiro da região sul catarinense a ser ofertado de forma pública e gratuita. Em 2023, deu mais um passo importante com a criação do curso de Bacharelado em Zootecnia, ampliando a interiorização do ensino superior. Além desses cursos de graduação e do tradicional Técnico em Agropecuária, a unidade também oferta o programa de Educação de Jovens e Adultos com integração à Educação Profissional e Tecnológica em Agricultura Familiar (EJA-EPT), atendendo atualmente mais de 800 estudantes.

A estrutura do campus inclui 204 hectares de área total, dos quais mais de 23 mil m² , são edificadas. Entre os espaços disponíveis estão alojamentos com capacidade para 240 estudantes, 13 laboratórios didáticos, ginásio poliesportivo e uma escola fazenda com unidades educativas voltadas à produção agrícola e zootécnica. A equipe é composta por 137 servidores efetivos, sendo 56 docentes e 81 técnico-administrativos, além de 5 professores substitutos e 52 profissionais terceirizados. O corpo docente é majoritariamente formado por mestres e doutores, refletindo o compromisso da instituição com a qualidade da formação. Além da oferta regular de ensino, o IFC Santa Rosa do Sul desenvolve projetos nas áreas de pesquisa, inovação, extensão e ensino, com ativa participação dos estudantes e reconhecida inserção comunitária, consolidando-se como referência educacional para a região.

A origem da Escola Agrotécnica Federal de Rio do Sul está profundamente relacionada aos desafios econômicos e sociais enfrentados na região do Alto Vale do Itajaí a partir da década de 1970. Diante da situação da agricultura local, foi realizado um estudo que culminou em uma mobilização política pela criação da escola. Após quinze anos de esforços, o projeto foi oficialmente aprovado em 1986. A instituição foi oficialmente criada em 30 de junho de 1993, por meio da Lei Federal nº 8.670. As atividades letivas do Ensino Técnico de Nível Médio tiveram início em 5 de junho de 1995. A primeira turma do curso Técnico Agrícola com habilitação em Agropecuária contou com 120 alunos matriculados, dos quais 89 concluíram o curso e colaram grau em 6 de junho de 1998. Com a criação do Instituto Federal Catarinense (IFC), Campus Rio do Sul, em 2009, a instituição expandiu seu foco original, voltado à área agrícola, incorporando novas tecnologias e ampliando sua atuação para diferentes níveis de ensino.

Com um corpo docente altamente qualificado, composto majoritariamente por mestres e doutores, o IFC – Rio do Sul oferece à comunidade do Alto Vale do Itajaí cursos técnicos e

superiores públicos, gratuitos e de excelência. A Unidade Sede, situada na localidade de Serra Canoas, dispõe de uma ampla infraestrutura, incluindo laboratórios, biblioteca, internato, refeitório, ginásio coberto, campo de futebol e unidades de pesquisa nas áreas agrícola, agroecológica, florestal e zootécnica, esta última dividida em animais de pequeno, médio e grande porte. São mais de 180 mil m², dedicados ao ensino e à pesquisa.

Tal caracterização dos campus de origem dos participantes da pesquisa, permite analisar a transição e transformação das instituições em Institutos Federais, sob a óptica das complexidades. A integração dessas unidades, com suas culturas e práticas consolidadas, ao novo modelo organizacional dos IFs, caracterizado pela estrutura multicampi, pluricurricular e pela verticalização representou um processo desafiador.

O presente estudo aponta para uma "herança de saudosismo" em relação às estruturas anteriores, manifestando-se, por vezes, em resistências à nova gestão e aos modelos decisórios coletivos, percebidos em alguns momentos como mais morosos ou contestados. Os achados da pesquisa revelaram diferentes posicionamentos entre as autarquias e as instituições atreladas à UFSC.

A gestão dessas unidades pré-existentes revela, assim, um alto grau de complexidade, demandando a articulação entre a preservação de elementos da tradição e a necessária adaptação às novas exigências institucionais. Os sujeitos da pesquisa vinculados às autarquias, ressaltaram a resistência à nova gestão. Essa nova gestão implicava em uma concepção e práticas de rede federal, que possui como essência tomadas de decisões em uma perspectiva democrática. Perspectiva essa vista pelo "saudosismo" por muitas vezes como morosidade na gestão. Os campi de Araquari e Camboriú, vinculados à UFSC, viram no momento uma oportunidade de crescimento e autonomia.

DG 5: "Ainda como antigo Colégio Agrícola, nós questionávamos a UFSC, tínhamos vontade de inovar, participar de formações, existia um desejo de melhorar. Mas nos respondiam assim " Façam o que vocês sabem fazer". Isso nos desmotivava, sabe? Quando vimos a oportunidade de virar instituto foi muito bom."

A complexidade que envolve a Alta gestão, em especial no início da nova institucionalidade, compreendeu a necessidade de estar alinhada às concepções dos Institutos Federais, assim como o Plano de Desenvolvimento Institucional, envolvendo a avaliação e reavaliação para os avanços necessários para a ampliação e oferta de diferentes cursos em diferentes eixos educacionais e formativos.

DG 7: “A verticalização do ensino, também ajudou muito, nós tínhamos agropecuária, nós temos licenciatura em ciências agrícolas, nós tínhamos medicina veterinária, depois veio a agronomia. Os eventos como a de pesquisa, os novos servidores que vieram das universidades e isso só cresceu.”

Apesar dos desafios inerentes a essa transformação, a experiência acumulada pelos profissionais oriundos desses campus pré-existentis mostrou-se crucial para a consolidação do próprio Instituto Federal Catarinense. O entendimento das dinâmicas específicas desses campi, marcados por essa dupla temporalidade – a história pregressa e a inserção na Rede Federal –, é, portanto, fundamental para analisar a percepção e a atuação de seus dirigentes máximos, foco central deste estudo. O recorte temporal da pesquisa (2013- 2023) possibilitou essa análise, revelando as particularidades dos campi pré-existentis, convergindo enquanto instituições da Rede Federal de ensino e divergindo quanto às suas especificidades.

2.3 A Nova Institucionalidade: Multicampi, Pluricurriculardade e Verticalização

A transformação das unidades preexistentes em *campi* do Instituto Federal Catarinense inseriu-as em uma nova institucionalidade organizacional. Esta nova estrutura, característica fundamental dos Institutos Federais em todo o país, assenta-se em três pilares conceituais e operativos interligados: a configuração multicampi, a oferta pluricurricular e a verticalização dos processos formativos. Compreender estas dimensões é essencial para analisar os desafios enfrentados pela gestão dos *campi* pré-existentis do IFC.

A estrutura multicampi, conforme aponta Lauxen (2006), refere-se a uma organização disposta em diferentes espaços geográficos, possibilitando um processo de interiorização que assegura o vínculo das unidades com o núcleo institucional. Neste modelo, os diversos *campi* permanecem integrados, estabelecendo relações dinâmicas com os arranjos produtivos locais e com a comunidade, o que garante a organicidade entre as diferentes esferas de atuação do Instituto. Essa integração visa fortalecer os laços sociais e culturais, promovendo o engajamento em ações que beneficiem diretamente as localidades onde os *campi* estão inseridos.

DG 7: “As pessoas precisam entender cada vez mais o papel dos institutos federais, isso é um desafio. A ampliação dos Institutos Federais democratizou a educação no

país. Antes nós tínhamos que viajar 700 quilômetros para cursar uma graduação. Hoje nós temos o curso de medicina veterinária aqui, sabe? Eu sou um entusiasta, sou fã e sempre vou defender essa bandeira.”

Como instituições pluricurriculares, os Institutos Federais caracterizam-se pela oferta de uma ampla variedade de cursos e programas, abrangendo diversas áreas do conhecimento. Esta abordagem visa atender a múltiplos interesses e necessidades educacionais, promovendo um ambiente acadêmico diversificado e multidisciplinar, alinhado ao compromisso com a educação pública e de qualidade.

DG 8: “Os institutos possibilitam a formação do cidadão, os alunos encontram uma oportunidade”.

Por fim, a verticalização é o conceito que busca materializar a perspectiva inclusiva da educação ao integrar, em um mesmo ambiente institucional, os diferentes níveis e modalidades de ensino – desde o técnico de nível médio até a pós-graduação. Essa integração assegura a construção de espaços que congregam toda a trajetória formativa, permitindo que os estudantes transitem entre as etapas sem a necessidade de migrar para outras instituições. Tal estrutura favorece não apenas a coesão pedagógica e administrativa e a implementação de projetos interdisciplinares, mas também fortalece a identidade institucional e proporciona uma experiência educacional mais orgânica e coerente aos discentes.

DG 4: “A verticalização é algo que faz você aproveitar melhor a estrutura e o funcionamento do campus, isso faz com que os recursos fortaleçam e qualidade dos cursos. Tem estrutura montada que atende cursos de agropecuária, atende a medicina veterinária que veio depois.”

A adoção dessas características – multicampi, pluricurricularidade e verticalização – reconfigurou profundamente as instituições preexistentes que deram origem a *campi* do IFC, apresentando tanto novas potencialidades quanto desafios específicos para a gestão, os quais serão explorados nos capítulos subsequentes. A consolidação desses elementos estruturantes permitiu ao IFC ampliar significativamente sua capacidade de atendimento às demandas locais e regionais, promovendo uma formação técnica e acadêmica alinhada às vocações econômicas e sociais de cada território.

A verticalização, em especial, tem se mostrado uma estratégia para otimizar recursos físicos e humanos, ao integrar cursos de diferentes níveis e áreas complementares em um mesmo espaço físico. Essa sinergia entre cursos favorece o compartilhamento de laboratórios, equipamentos e saberes, contribuindo para uma formação mais integrada e contextualizada. Por outro lado, essa reconfiguração institucional também impôs à gestão novos desafios relacionados à articulação curricular, à alocação de recursos e à manutenção da identidade institucional em contextos multicampi. A diversidade de perfis acadêmicos e demandas locais exige uma atuação gestora sensível e capaz de equilibrar a autonomia dos campus com diretrizes comuns que garantam a qualidade educacional. Assim, a estrutura multicampi e a verticalização não apenas ampliam o alcance da Rede, mas também exercem um olhar estratégico e colaborativo para que suas potencialidades se traduzam em benefícios concretos para os estudantes e para a sociedade.

CAPÍTULO 3: PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO: ABORDANDO A COMPLEXIDADE NA GESTÃO

3.1 Fundamentação Teórica: Complexidade e Gestão Educacional

A análise da percepção e atuação dos(as) Diretores(as) Gerais dos *campi* pré-existentes do IFC, bem como das complexidades inerentes à sua gestão, demanda um arcabouço teórico capaz de apreender as múltiplas dimensões e interconexões que caracterizam este fenômeno. Nesse sentido, a presente pesquisa fundamenta-se primordialmente na Teoria da Complexidade, conforme desenvolvida por Edgar Morin (2005), e dialoga com a Visão Sistêmica proposta por Fritjof Capra (2012), buscando compreender as relações entre a Alta Gestão e estas perspectivas.

Morin (2005) convida-nos a conceber a complexidade não como confusão, mas como um "tecido complexo de relações", marcado pelo paradoxo entre o uno e o múltiplo. Essa abordagem busca interpretar as inquietudes e incertezas dos sistemas, desafiando visões fragmentadas e reducionistas que se mostram incapazes de realizar conexões entre diferentes dimensões. Propõe, em seu lugar, um pensamento que reconheça a interconexão dinâmica entre os elementos de um sistema, incluindo suas interdependências, ambiguidades e imprevisibilidades. A consciência da multidimensionalidade torna-se, assim, essencial para apreender a realidade em sua totalidade, superando a fragmentação do saber e promovendo um diálogo constante entre diferentes disciplinas, experiências e contextos. Para Morin (2005), a construção do conhecimento exige, portanto, a articulação entre diferentes saberes e perspectivas, num esforço contínuo de integração e reflexão crítica sobre a realidade multifacetada em que vivemos.

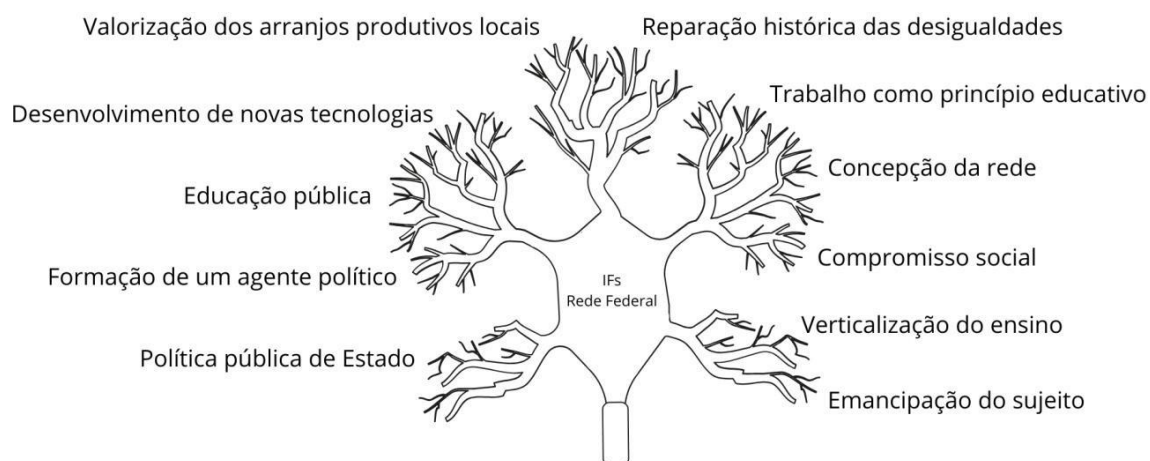
Para operacionalizar a análise sob a ótica da complexidade, consideramos, de acordo com Morin (2005), três princípios fundamentais que medeiam a interpretação dos dados: o Dialógico, o da Recursão Organizacional e o Hologramático. O princípio Dialógico permite compreender como termos aparentemente opostos, como ordem e desordem, podem compor um movimento complementar e antagônico nos sistemas dinâmicos, sem que um anule o outro. No contexto da gestão, percebe-se como as normativas (ordem) podem gerar desordem, que por sua vez instaura uma nova ordem num movimento constante. O princípio da Recursão Organizacional compreende que tudo o que é produzido volta sobre o que produz, num ciclo de construção e retroalimentação; no âmbito dos IFs, as complexidades da gestão corroboram

com os efeitos das produções de conhecimento e tecnologias, que, por sua vez, impactam a gestão. Por fim, o princípio Hologramático permite compreender o todo a partir de sua menor parte, pois cada parte contém informações sobre o organismo ou sistema representado. Assim, os IFs, enquanto partes da Rede Federal, carregam informações essenciais sobre o todo, atuando como agentes políticos, promotores de gestão democrática e executores de políticas públicas.

Complementarmente, a visão sistêmica, destacada por Capra (2012), compreende o mundo a partir de relações e integrações, onde os sistemas funcionam como totalidades cujas propriedades não podem ser reduzidas às de suas unidades menores. Esta concepção orgânica revela a complexidade das relações institucionais nos IFs, que devem ser entendidas como redes dinâmicas e interdependentes. A abordagem sistêmica enfatiza a interconexão dos problemas e a necessidade de soluções holísticas que transcendam análises fragmentadas, sendo fundamental para enfrentar desafios complexos nas esferas ambiental, econômica e social. Capra (2012) ressalta que diferentes níveis sistêmicos apresentam diferentes níveis de complexidade, com propriedades emergentes que surgem em um nível específico e não existem nos inferiores.

Esse fenômeno desafia abordagens reducionistas e lineares, demandando uma compreensão mais profunda das dinâmicas complexas que permeiam os sistemas naturais e sociais. Assim como um holograma, onde cada ponto inclui as características da imagem e as partes de um sistema também carregam informações essenciais sobre o todo, conforme quisemos representar na Imagem 1.

Figura 1 - Núcleo da Célula da Rede Federal - Institutos Federais



Fonte: Elaborada pela autora.

No âmbito desta pesquisa, a Alta Gestão é compreendida como o nível hierárquico ocupado pelos(as) Diretores(as) Gerais, os dirigentes máximos dos *campi*. A aplicação das perspectivas da complexidade e da visão sistêmica permite analisar como esses gestores lidam com a teia de relações, as propriedades emergentes, as interconexões e as incertezas inerentes à sua função, buscando equilibrar demandas normativas, expectativas da comunidade, desafios orçamentários e a própria dinâmica das relações humanas na instituição. A visão sistêmica, portanto, incentiva práticas que fomentam a resiliência e a sustentabilidade em múltiplos contextos.

Ademais, a gestão nos Institutos Federais está intrinsecamente ligada ao princípio da Gestão Democrática, conforme preconiza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), especialmente em seu Art. 56 para as instituições públicas de ensino superior (Brasil, 1996). A democracia, compreendida como o poder que emana do povo (Brasil, 1988), efetiva-se por meio da participação ativa da comunidade escolar (professores, estudantes, pais, direção, equipe pedagógica, técnico-administrativos) e da existência de órgãos colegiados deliberativos.

A participação, como aponta Demo (1988), não é algo natural, mas um processo de conquista e disputa com o poder dominante, um ato de resistência e transformação. A gestão democrática, portanto, configura-se como mecanismo essencial para o fortalecimento da cidadania (Borghetti, 2000) e para a construção de um ambiente de diálogo. A teoria da complexidade, neste contexto, auxilia a perceber como a gestão educacional se materializa democraticamente em meio a diferentes manifestações, negociações, confrontos e diversidade de opiniões e práticas.

Assim, a Teoria da Complexidade e a Visão Sistêmica, articuladas à compreensão da Gestão Democrática no contexto da administração pública educacional, fornecem as lentes teóricas para analisar as percepções dos(as) Diretores(as) Gerais do IFC, os desafios por eles enfrentados e a materialidade do pensamento complexo em sua atuação como dirigentes máximos.

3.2 Desenho Metodológico

A presente investigação delinea-se metodologicamente a partir de uma abordagem qualitativa, do tipo analítica, descritiva e interpretativa. Esta escolha fundamenta-se na natureza do objeto de estudo, que busca a compreensão profunda e contextual dos fenômenos sociais, culturais e humanos inerentes à gestão dos *campi* pré-existentes do IFC, buscando

significado nas experiências vistas e vividas pelos participantes. Conforme contribui Stake (2011), não existe uma única forma de pensamento qualitativo, mas sim uma coleção de formas que permitem apreender a complexidade do histórico dos indivíduos e analisar e sintetizar informações para compreender as múltiplas dimensões de um problema ou situação. A pesquisa qualitativa, neste sentido, é eminentemente interpretativa, exigindo do(a) pesquisador(a) interpretações constantes, pois entendemos que os seres humanos são sujeitos e intérpretes do estudo.

Reconhece-se o papel ativo do(a) pesquisador(a) no processo qualitativo. Este perpassa por um movimento de reflexão e transformação, no qual a flexibilidade metodológica se mostra essencial para adaptar-se às peculiaridades e imprevistos que podem surgir. É imperativo que o(a) pesquisador(a) reflita constantemente sobre seu próprio papel e influência, reconhecendo e lidando com seus preconceitos e suposições de modo imparcial. Adota-se uma postura de empatia e abertura para captar as perspectivas dos participantes, mantendo atenção às nuances das interações humanas e aos contextos. Assim, a pesquisa qualitativa não apenas enriquece o entendimento dos fenômenos, mas também promove o crescimento pessoal e profissional do(a) pesquisador(a).

Esta pesquisa configura-se como desdobramento de um projeto mais amplo, do tipo 'Guarda-Chuva', cujo objetivo geral é analisar como os gestores [Alta Gestão] percebem a sua atuação como dirigentes máximos, bem como, compreender como esses gestores percebem e enfrentam os desafios de liderar unidades com trajetórias institucionais e as dinâmicas da gestão na Rede Federal. O estudo foi desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE/IFC), vinculado à linha de pesquisa Processos Educativos e Políticas Educacionais. A inserção neste projeto maior e a adesão à temática da "Alta Gestão" possibilitaram uma imersão profunda e um comprometimento com o campo investigado.

Os participantes desta pesquisa, conforme definido previamente, são os(as) Diretores(as) Gerais que atuaram nos *campi* pré-existentes do IFC durante o recorte temporal estabelecido (2013-2023), totalizando treze dirigentes eleitos por meio de processos eleitorais, contudo, oito preencheram os questionários e participaram das entrevistas. A identificação inicial desses sujeitos foi realizada por meio de um levantamento nos documentos oficiais "Relatórios de Gestão" do IFC, disponíveis no site da instituição, abrangendo os anos de 2012 a 2023.

A coleta de dados valeu-se de múltiplos instrumentos e procedimentos, visando à triangulação das informações. Após a identificação dos potenciais participantes, foi realizado

um primeiro contato via e-mail e WhatsApp para apresentar os objetivos da pesquisa. Subsequentemente, foram aplicados dois instrumentos principais:

a) Questionários semiestruturados: Enviados por meio da plataforma *Google Forms*, foram elaborados com questões relativas à caracterização pessoal e profissional dos sujeitos, às suas percepções sobre as condições de gestão, aos diferentes segmentos da comunidade (estudantes, servidores, terceirizados), aos diversos ministérios, conselhos e órgãos de controle (TCU, LDO/LOA, Ministérios, Conif etc.), bem como sobre pontos fortes, fracos e projeções futuras da Alta Gestão.

b) Entrevistas semiestruturadas em profundidade: Consideradas ferramentas fundamentais para obter informações detalhadas diretamente dos participantes e como indutoras de novas questões (Triviños, 1987). Duas das entrevistas foram realizadas de forma presencial e gravadas com aparelho celular e foram utilizadas as salas de trabalho atual dos respectivos entrevistados. A recepção simpática dos sujeitos possibilitou um acolhimento da pesquisadora. Tal acolhimento perpassa pela compreensão, por parte dos sujeitos da pesquisa, da valorização da temática escolhida pela presente pesquisa e da pesquisa qualitativa.

As entrevistas realizadas de forma remota aconteceram através de videoconferência via plataforma conferência web.rnp.br. Os sujeitos estavam acomodados em seus escritórios enquanto a pesquisadora na cozinha da sua residência. Momentos planejados e organizados para que a pesquisadora estivesse atenta às nuances que as entrevistas pudessem apresentar, sempre alinhadas ao roteiro de entrevistas semiestruturado. Ao possibilitar uma interação mais próxima entre pesquisadora e participante. Além disso, as entrevistas ofereceram flexibilidade para explorar temas emergentes durante a conversa, ampliando a compreensão sobre o fenômeno investigado. Essa postura permitiu uma escuta sensível e reflexiva, favorecendo a compreensão profunda dos discursos e das experiências compartilhadas pelos participantes. Os contatos e agendamentos das entrevistas respeitaram a disponibilidade dos participantes, ocorrendo entre outubro de 2024, conforme ilustra o Quadro 3.

Quadro 3 - Dados das Entrevistas

Entrevistado	Data da realização	Duração	Instrumento: gravador de áudio ou vídeos	Vínculo com o IFC
DG1	03-10-2024	1:26:04	Áudio	servidor
DG2	14-10-2024	1:02:17	Vídeo	servidor
DG3	16-10-2024	0:54:09	Vídeo	servidor
DG4	16-10-2024	0:59:37	Vídeo	aposentado

DG5	09-10-2024	1:04:00	Áudio	servidor
DG6	10-10-2024	1:02:45	Vídeo	servidor
DG7	08-10-2024	0:53:50	Vídeo	servidor
DG8	09-10-2024	1:05:46	Vídeo	servidor

Fonte: Elaborado pela autora.

Adotou-se um roteiro flexível, previamente elaborado e organizado em seis blocos temáticos (planejamento; gestão de pessoas; financiamento/atividades fins; relação com comunidade; gestão da informação; inovação tecnológica), o qual serviu como facilitador da interação. As entrevistas ocorreram em clima de descontração e receptividade e foram gravadas em áudio ou vídeo, com a devida anuência dos entrevistados. Previamente a cada entrevista, foi solicitado aos participantes que assinassem o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), cujos modelos, assim como o roteiro, compõem os apêndices desta pesquisa.

A etapa de transcrição das entrevistas, realizada posteriormente, foi considerada fundamental para garantir a rigorosidade e a precisão da análise, servindo como documentação detalhada. Esta fase mostrou-se desafiadora, envolvendo o download dos arquivos (Google Drive) e a necessidade de recorrer à transcrição manual e ao auxílio da ferramenta de voz do Google Docs, dado que ferramentas de IA apresentaram limitações de tempo. O processo demandou atenção minuciosa aos detalhes para assegurar a fidedignidade aos dados, sendo seguido por uma segunda rodada de revisão para verificar a precisão das falas e a coesão das ideias, preservando a riqueza das narrativas.

O tratamento e análise dos dados seguiram os preceitos da Análise de Conteúdo (Bardin, 2016). Este processo iniciou-se na pré-análise, que considerou aspectos intuitivos e leituras teóricas, seguida pela exploração do material (audição inicial dos áudios/vídeos, leituras das transcrições e questionários, pesquisa documental) e, por fim, pelo tratamento dos dados, que envolveu a decomposição da informação em elementos categorizados tematicamente (alinhados ao roteiro e aos objetivos), inferências e interpretações.

A triangulação de dados, comparando informações dos questionários, entrevistas e documentos, foi essencial para identificar padrões, temas, tendências, correlações e eventuais divergências, fortalecendo a validade e a confiabilidade dos resultados. A interpretação final buscou atribuir significados aos achados à luz da Teoria da Complexidade e do referencial teórico adotado.

A preocupação central da análise recaiu sobre o significado, buscando aprofundar a compreensão das ações e relações investigadas. Além disso, a interação entre os dados coletados e as reflexões desenvolvidas ao longo do processo possibilitou novas perspectivas, ampliando a relevância dos resultados obtidos e produzindo objetivos, categorias temáticas e elementos de análise, apresentados conforme sistematizado no Quadro 4.

Quadro 4 - Objetivos, categorias temáticas e elementos de análise

Objetivo: Conhecer, a partir das vozes dos(as) diretores(as)-gerais, o uso do planejamento, monitoramento e avaliação.	
Categoria temática: Contexto histórico da criação dos Institutos Federais.	Elementos de análise: Utilização do plano de desenvolvimento institucional.
Objetivo: Perceber em que medida a gestão de pessoas contribui na gestão.	
Categoria temática: Processo de transformação e ampliação dos Institutos Federais.	Elementos de análise: Aumento de servidores; Permanência dos servidores.
Objetivo: Identificar, através das vozes dos(as) diretores(as) gerais, quais as principais fontes de financiamento dos Institutos Federais	
Categoria temática: Os recursos enviados pela LOA.	Elementos de análise: Utilização do orçamento; Captação de outros recursos financeiros.
Objetivo: Identificar o processo de pesquisa, ensino e extensão do Instituto Federal Catarinense - <i>campi</i> pré-existentes	
Categoria temática: Expansão e verticalização do ensino.	Elementos de análise: Criação dos cursos ofertados.
Objetivo: Conhecer, através das vozes dos(as) diretores(as) gerais - <i>campi</i> pré-existentes, as relações com a comunidade.	
Categoria temática: Arranjos produtivos locais.	Elementos de análise: Relação com a comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 Participantes da Pesquisa

Os sujeitos participantes desta investigação, cujas percepções e vozes constituem o cerne da análise, são os(as) Diretores(as) Gerais (DGs) que exerceram o cargo nos *campi* pré-existentes do Instituto Federal Catarinense (IFC). Essa especificidade confere aos(as) DGs uma posição estratégica na compreensão dos processos de transição, adaptação e consolidação das diretrizes institucionais que acompanharam a transformação. Suas experiências acumuladas ao longo desse percurso revelam tensões, continuidades e rupturas que marcaram a implementação dos Institutos Federais, oferecendo subsídios valiosos para refletir sobre os impactos dessa reconfiguração na gestão, na identidade institucional e nas práticas

pedagógicas desenvolvidas no âmbito do IFC. A escolha por focar nesses dirigentes justifica-se pela singularidade de sua atuação em unidades com histórico institucional anterior à criação formal dos IFs em 2008, conforme discutido no Capítulo 1.

Em consonância com os objetivos do estudo, a pesquisa definiu como participantes os(as) servidores(as) eleitos(as) para o cargo de Diretor(a)-Geral dessas unidades específicas, dentro do recorte temporal estabelecido. O processo de identificação desses gestores ocorreu por meio de levantamento nos "Relatórios de Gestão" do IFC, publicados entre 2012 e 2023.

Ao todo, são treze DGs, porém, esta pesquisa contou com a participação de oito diretores(as) que se enquadravam nos critérios estabelecidos. Estes participantes são compreendidos, no âmbito deste trabalho, como os atores que ocupam a posição de dirigentes máximos em seus respectivos *campi* e que personificam a Alta Gestão no contexto específico das unidades pré-existentes do IFC. São, portanto, as experiências, perspectivas e desafios vivenciados por esses oito gestores que forneceram os dados primários para a análise aqui empreendida. Esses relatos revelam não apenas as práticas de gestão adotadas em diferentes contextos organizacionais, mas também as nuances subjetivas que permeiam suas decisões, estratégias e relações interpessoais.

Ao compartilhar suas trajetórias, os gestores trouxeram à tona elementos que vão além dos indicadores formais de desempenho, permitindo uma compreensão mais rica e aprofundada dos fatores que contribuíram a liderança, a cultura organizacional e os processos de mudança. A caracterização detalhada do perfil desses participantes será apresentada no Capítulo 4.

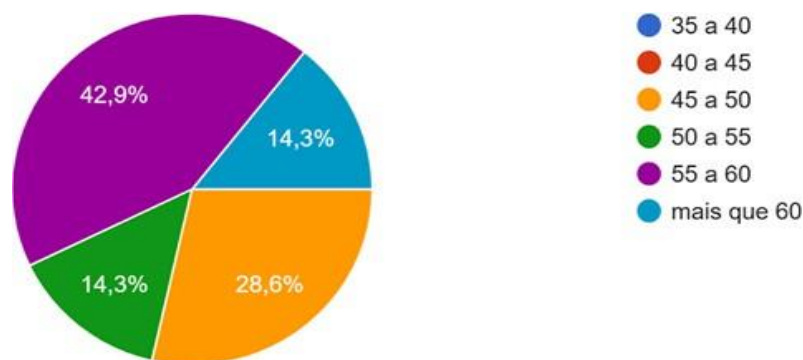
CAPÍTULO 4: OS DIRIGENTES MÁXIMOS EM FOCO: CARACTERIZAÇÃO DOS(AS) DIRETORES(AS) GERAIS

Iniciamos neste capítulo a caracterização dos participantes da pesquisa, os(as) Diretores(as) Gerais dos *campi* pré-existentes do IFC. Compreender o perfil desses sujeitos é um ponto de partida relevante, constituindo também um lugar de reflexão sobre os espaços ocupados historicamente por esses indivíduos. Para tanto, apresentamos a seguir os dados sociodemográficos coletados por meio do questionário aplicado.

4.1 Perfil Sociodemográfico

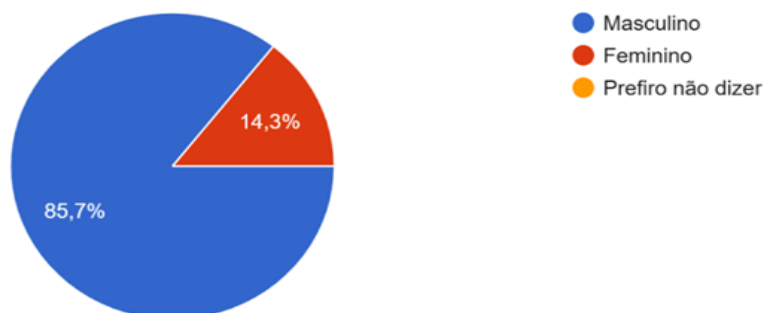
A análise da idade dos(as) Diretores(as) Gerais entrevistados revela um grupo predominantemente maduro. Conforme observado na Figura 2, a totalidade dos participantes possui mais de 45 anos de idade. Especificamente, cerca de 40% dos entrevistados situam-se na faixa entre 45 e 55 anos, enquanto mais de 40% possuem entre 55 e 60 anos. Quase 15% dos gestores têm mais de 60 anos. A Imagem 5 apresenta a faixa etária dos respondentes.

Imagem 5 - Idade dos(as) Diretores(as) Gerais dos campi pré-existentes do IFC



Fonte: Elaborado pela autora

Nessa perspectiva, percebe-se que a constituição do sujeito gestor perpassa pela característica da experiência de vida. A trajetória profissional acumulada e os aprendizados adquiridos em diferentes ocupações parecem desempenhar um papel fundamental na formação desses profissionais, contribuindo possivelmente para a construção de uma visão abrangente e multifacetada da gestão. A distribuição de gênero na ocupação do cargo de Diretor(a)-Geral dos *campi* pré-existentes do IFC, apresentada na Imagem 6, evidencia uma disparidade significativa.

Imagem 6 - Gênero dos entrevistados

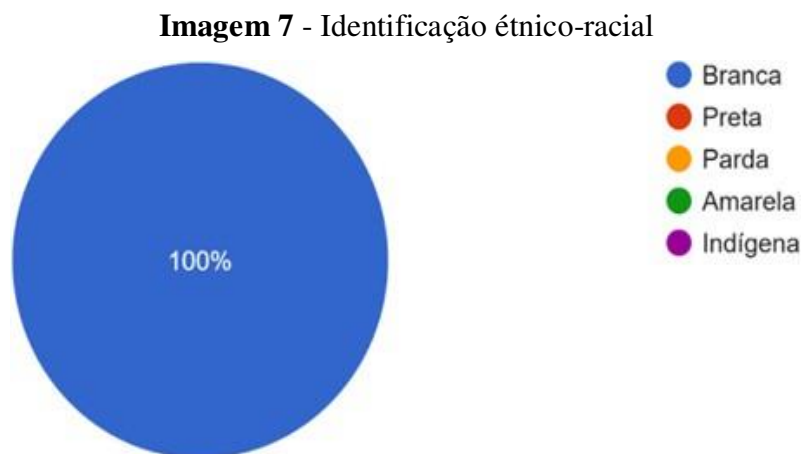
Fonte: Elaborado pela autora

Os dados revelaram que a vasta maioria dos gestores, 85,7%, é composta pelo gênero masculino, enquanto apenas 14,3% representam o gênero feminino. A opção "prefiro não dizer", embora incluída no questionário, não foi assinalada por nenhum participante. Esta distribuição desigual entre homens e mulheres ocupando posições de liderança na instituição remete a uma reflexão crítica, ainda que não seja o foco central do estudo. Dialoga com a noção de patriarcado como uma "formação social em que os homens detêm o poder" (Hirata, 2014, p. 8), indissociável do capitalismo. A manifestação do DG1 corrobora com a tradição masculina no âmbito das escolas agrícolas, não só no que concerne aos espaços de gestão, como também nas relações cotidianas no contexto dos estudantes – o acesso à moradia estudantil, por exemplo.

DG 1: “Até o ano de 2019 tinha moradia só para meninos, as meninas que queriam estudar tinham que pagar uma pensão fora, sem alimentação. Quando eu assumi eu disse, se não tem para as meninas não terá para os meninos também. O pessoal achou um absurdo! Ou então vamos deixar as meninas tendo 65 anos de direito à moradia. Isso causou um grande impacto”.

A interseção entre gênero, poder e trabalho impacta as estruturas sociais e econômicas, destacando a necessidade de romper com ideias de complementaridade entre homens e mulheres nas esferas produtiva e reprodutiva, que frequentemente perpetuam desigualdades e limitam o potencial de ambos os gêneros. A presente pesquisa permite imaginar um cenário inversamente proporcional, caso os sujeitos da pesquisa fossem 85,7%, composta pelo gênero feminino, enquanto apenas 14,3% representassem o gênero masculino. Será que os desafios enfrentados seriam os mesmos? Esta realidade presenciada no IFC abre espaço para uma

reflexão sobre as dinâmicas de poder que permeiam a vida social e afetam a distribuição de oportunidades. No que concerne à identificação étnico-racial, a Imagem 7 apresenta um dado homogêneo e contundente: 100% dos participantes se autodeclararam brancos.



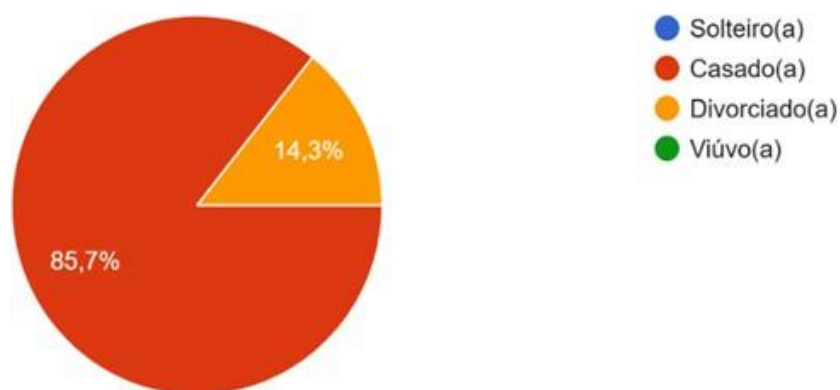
Fonte: Elaborado pela autora

Este resultado ressalta como, no Brasil, as oportunidades nos espaços de poder continuam a ser fortemente influenciadas por fatores raciais e socioeconômicos. Tal disparidade revela uma estrutura histórica de desigualdade, onde populações não-brancas, como a preta ou negra, enfrentam barreiras significativas para ascender a posições de influência. Conforme sinaliza Almeida (2019), as relações políticas, econômicas e jurídicas são frequentemente moldadas por práticas e normas que perpetuam as desigualdades raciais. Lançar luz sobre este cenário reforça a necessidade de reconhecer a importância de políticas públicas inclusivas que visem tornar a sociedade mais justa e que promovam a diversidade nos ambientes de trabalho.

É fundamental que a sociedade se comprometa a desafiar e desconstruir preconceitos raciais, criando espaços onde todas as vozes, especialmente as historicamente marginalizadas, sejam ouvidas, respeitadas e valorizadas.

No que diz respeito ao Estado Civil e a Composição Familiar - A análise do estado civil, conforme Imagem 8, mostra que a maioria expressiva dos(as) Diretores(as) Gerais, 85,7%, declarou-se casada, enquanto 14,3% são divorciados. Não houve participantes que se identificassem como solteiros ou viúvos.

Quanto à composição familiar, os dados são consistentes com o estado civil majoritário: 85,7% dos participantes possuem filhos (variando entre um e dois filhos por respondente), e 14,3% não têm filhos.

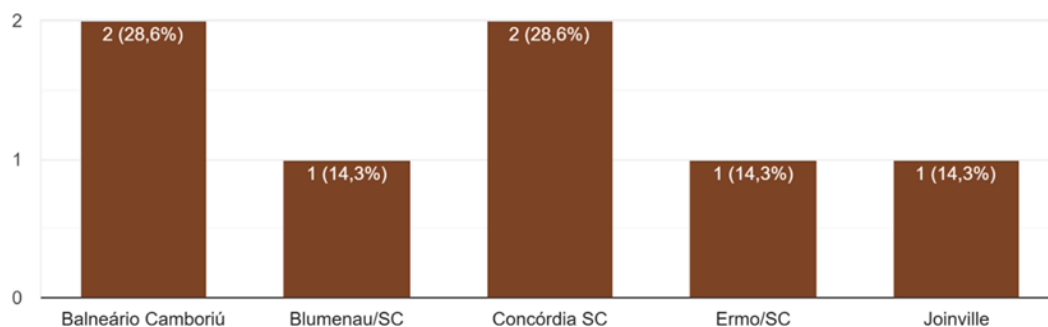
Imagem 8 - Estado civil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

Ao considerar esses dados, retomamos as reflexões sobre as estruturas sociais e econômicas. Ressaltamos as opressões sofridas pelas mulheres nas sociedades capitalistas, oriundas da divisão sexual do trabalho (profissional e doméstico), da instituição da propriedade privada e da divisão de classes (Hirata, 2014).

A propriedade privada, gênese do capitalismo, institui uma hierarquia que coloca o homem branco, dono da propriedade, em posição de superioridade, reforçando a estrutura patriarcal. O capitalismo não apenas perpetua, mas amplifica as opressões raciais e de gênero, consolidando relações de poder desiguais. A divisão sexual do trabalho legitima a desvalorização do trabalho feminino e reforça a ideia da responsabilidade feminina pelo cuidado não remunerado, limitando oportunidades. Assim, o sistema capitalista sustenta e intensifica opressões baseadas em raça e gênero, consagrando a subalternidade de mulheres e grupos raciais marginalizados e limitando a ascensão social.

No que diz respeito à nacionalidade e residência, todos os(as) Diretores(as) Gerais participantes da pesquisa possuem nacionalidade brasileira. Suas naturalidades, no entanto, revelam uma diversidade de origens geográficas, incluindo os seguintes municípios: São João de Meriti (RJ), Erechim (RS), Porto União (SC), Joinville (SC), Viadutos (RS), Marau (RS) e Turvo (RS). Atualmente, residem nas localidades apresentadas na Imagem 9, que incluem Balneário Camboriú, Blumenau/SC, Concórdia SC, Ermo/SC e Joinville. Um dado relevante coletado foi que, ao serem questionados sobre a necessidade de mudança de município para assumir o cargo de Diretor(a)-Geral, todos os entrevistados responderam que não houve essa necessidade.

Imagem 9 - Residência atual dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

Ao apresentar este perfil sociodemográfico, reconhecemos, como parte essencial da pesquisa qualitativa, que somos seres históricos, situados em contextos específicos de tempo e espaço. Compreender como as relações de poder e as estruturas sociais (de gênero, raça, classe) influenciam o processo de caracterização e as experiências vividas pelos participantes enriquece o entendimento dos dados coletados e contribui para uma reflexão mais profunda sobre as dinâmicas sociais e as possibilidades de resistência e transformação nesses contextos.

4.2 Trajetória Profissional e Formação

Além do perfil sociodemográfico, a compreensão da trajetória profissional e da formação acadêmica dos(as) Diretores(as) Gerais é fundamental para contextualizar suas percepções e práticas de gestão. Esta seção detalha o percurso educacional e as experiências que moldaram esses dirigentes máximos.

Um dado inicial relevante diz respeito ao momento de ingresso desses gestores no serviço público, especificamente nas instituições que viriam a compor o IFC. Conforme questionado com base na Lei nº 11.892/2008, verificou-se que a grande maioria, 85,7%, ingressou antes da criação formal dos Institutos Federais em 2008, enquanto 14,3% assumiram seus cargos posteriormente. Este dado, corroborado pelas informações do Quadro 4, indica que a maior parte desses dirigentes vivenciou diretamente o processo de transição das estruturas anteriores (escolas agrotécnicas, colégios agrícolas, autarquias) para a nova institucionalidade do IFC, contribuindo com sua experiência acumulada para o desenvolvimento institucional.

No que concerne à formação acadêmica inicial (Graduação), os dados apontam que a integralização dos cursos ocorreu predominantemente entre os anos de 1990 e 2001,

majoritariamente em instituições públicas de ensino. Os cursos de graduação mencionados pelos participantes incluem: Bacharelado e Licenciatura em Matemática, Licenciatura em Ciências Agrícolas, Ciências Contábeis, Licenciatura em Formação de Professores, Medicina Veterinária, Licenciatura em Agropecuária e Licenciatura em Física.

A atuação profissional e a formação específica desses gestores concentram-se significativamente nas Ciências Agrárias. As formações específicas detalhadas pelos participantes reforçam essa tendência, incluindo: Técnico em Agropecuária e Engenharia Agrônoma; Zootecnia (Subárea: Produção Animal); Curso Técnico em Agropecuária; formação em Ensino Integrado (agropecuária, florestas, controle ambiental, informática, hospedagem); formação subsequente em Transações Imobiliárias e EJA; Mestrado em Educação Agrícola (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro); Curso Técnico em Agropecuária (Agroindústria); Curso de Medicina Veterinária (com ênfase em Patologia Animal); formação em Fruticultura, Silvicultura e Paisagismo no curso Técnico em Agropecuária; formação em Disciplinas Técnicas (Técnico em Agropecuária e Agronomia); e Técnico em Agropecuária integrado ao Ensino Médio e Engenharia Agrônoma. Adicionalmente, analisou-se a média de carga horária dedicada à Educação Profissional e Tecnológica (EPT), constatando-se que 71,4% dos participantes atuavam entre 14 e 20 horas semanais, enquanto 28,6% dedicavam mais de 20 horas a essa modalidade.

A busca por qualificação não se encerrou na graduação. A formação continuada dos(as) Diretores(as) Gerais evidencia um investimento significativo em níveis mais elevados de ensino, incluindo cursos de mestrado, doutorado e pós-doutorado. Essa formação acadêmica avançada é relevante por possibilitar uma atuação mais qualificada e multidimensional nos cargos de gestão. Como destaca Morin (2005), a perspectiva multidimensional é crucial para dominar o funcionamento dos processos em suas diversas facetas, conduzindo a uma compreensão da complexidade no agir e no pensar simultaneamente.

A formação em nível de pós-graduação, particularmente a experiência como pesquisador, permite que a vivência na pesquisa impacte a atuação na gestão, ao mesmo tempo que a função de gestor contribui para a qualificação profissional, num ciclo de retroalimentação alinhado ao princípio recursivo da complexidade. A análise das respostas obtidas também evidenciou a percepção da necessidade de dedicação exclusiva para a atuação na Alta Gestão do IFC, refletindo as exigências e a complexidade desses cargos.

Quando questionados sobre experiência prévia em gestão antes de ingressarem no IFC ou assumirem cargos diretivos, os resultados indicaram que 71,4% não possuíam tal

experiência, enquanto 28,6% já haviam exercido funções gestoras. Este achado demonstra uma notável capacidade de adaptação por parte da maioria, que assumiu cargos de gestão sem experiência anterior específica. Contudo, contrasta com achados como os de Oliveira (2020), que identificou uma média de 11 anos de atuação prévia em gestão entre reitores de IFs.

No Quadro 5 fizemos a sistematização data inicial do ingresso (dos DGs que participaram da entrevista) como servidor público no Instituto Federal Catarinense, tendo como base a data de criação dos Institutos Federais e o recorte temporal desta pesquisa.

Quadro 5 - Data inicial do ingresso como servidor público no Instituto Federal Catarinense, tendo como base a data de criação dos institutos federais

Ingressou antes ou depois da Lei de criação dos Institutos federais, dezembro de 2008.	<i>Campi</i> pré-existente	Ano de exercício no cargo de diretor/a geral eleito/a.
Anterior	Camboriú	2013-2019
Posterior	Santa Rosa do Sul	2020-2023
Anterior	Camboriú	2020-2023
Anterior	Araquari	2013-2019
Anterior	Concórdia	2013-2015
Anterior	Concórdia	2016-2019
Anterior	Santa Rosa do Sul	2016-2019
Anterior	Araquari	2013-2015

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, é fundamental compreender que a constituição de um gestor não se limita à acumulação de conhecimentos técnicos ou à experiência prática isolada. Trata-se de um processo dinâmico, marcado por autodescoberta contínua, pelo diálogo entre saberes múltiplos e pela capacidade de responder a desafios complexos. Tal percepção vem ao encontro da compreensão de Capra, ao dizer que:

Cada organismo muda de uma maneira diferente, e, ao longo do tempo, cada organismo forma seu caminho individual, único, de mudanças estruturais no processo de desenvolvimento. Uma vez que essas mudanças estruturais são atos de cognição, o desenvolvimento está sempre associado com a aprendizagem. De fato, desenvolvimento e aprendizagem são dois lados da mesma moeda. Ambos são expressões de acoplamento estrutural (Capra, 2012, p. 198).

Essa trajetória, tanto intelectual quanto pessoal, leva a uma maior consciência das limitações e potencialidades do gestor. Dialogando com o pensamento de Santos (2008),

podemos inferir que o conhecimento aqui mobilizado deve ser crítico e emancipatório, questionando estruturas e buscando alternativas, numa jornada de transformação pessoal e profissional contínua.

CAPÍTULO 5: A VOZ DOS GESTORES: PERCEPÇÕES SOBRE GOVERNANÇA, DESAFIOS E PRÁTICAS NA ALTA GESTÃO DO IFC

Este capítulo dedica-se a trazer para a análise as vozes dos sujeitos da pesquisa – os(as) Diretores(as) Gerais dos *campi* pré-existentes do IFC. Conforme delineado na metodologia, as entrevistas semiestruturadas foram concebidas como ferramentas centrais para a obtenção de informações detalhadas diretamente dos participantes. A interação ocorrida durante as entrevistas, majoritariamente em ambiente virtual, possibilitou um diálogo produtivo que, somado às respostas dos questionários e à análise documental, permitiu a construção deste panorama sobre as percepções e práticas da Alta Gestão.

A exploração das fontes de dados, com destaque para as narrativas dos entrevistados, buscou confirmar e aprofundar informações capazes de estabelecer os elementos estruturantes que sustentam os objetivos desta pesquisa. Por meio da análise detalhada, buscaram-se padrões, recorrências e, também, aspectos singulares que enriquecessem a compreensão do fenômeno investigado. A ação de decompor a informação em elementos a partir das categorias temáticas tornou perceptível a correlação de dados entre as diferentes fontes. Este processo de triangulação permitiu comparar práticas vivenciadas ou percebidas pelos entrevistados, resultando nos objetivos, categorias temáticas e elementos de análise sintetizados no Quadro 4.

Apresentamos, a seguir, a análise das percepções dos gestores, organizada de acordo com os blocos temáticos que nortearam as entrevistas e que dialogam diretamente com os desafios da governança pública e da gestão no contexto específico do IFC.

5.1 Planejamento, Monitoramento e Avaliação: Ferramentas e Desafios Contextuais

O planejamento estratégico, o monitoramento contínuo e a avaliação de resultados emergiram nas falas dos gestores como elementos cruciais para a condução da gestão institucional. Os participantes demonstraram compreender a importância da rede federal de ensino e do IFC, reconhecendo a necessidade de uma visão que abarque a complexidade, a interdependência e a relação com a comunidade. Esse reconhecimento perpassa o movimento de planejamento e avaliação, que visa garantir uma educação de qualidade e a interiorização das instituições.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foi identificado como uma ferramenta fundamental nesse processo. A percepção sobre sua importância é corroborada

pelas definições coletadas no Quadro 6, onde os entrevistados o classificaram como "documento fundamental", "importante para a execução das obras", "alicerce para a tomada de decisão" e "importante para uma gestão participativa". O PDI serviu como base para a ampliação e oferta de diferentes cursos e para a realização de obras de infraestrutura que visaram à melhoria dos *campi*. A utilização de indicadores de avaliação também foi considerada fundamental para que as ações institucionais sejam respaldadas legalmente e para as próximas tomadas de decisão.

Quadro 6 - Definições dos entrevistados sobre a importância dos indicadores de avaliação

- *documentos importantes;
- *documento fundamental;
- *conseguiamos executar;
- *importante para a execução das obras;
- *importante e precisamos de mais formação para usar melhor;
- *alicerce para a tomada de decisão;
- *importante para uma gestão participativa;
- *importante para avaliar gastos.

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas revelaram, ainda, a percepção de um momento cíclico de planejamento, avaliação e reavaliação, essencial para decisões mais assertivas. Esse ciclo foi particularmente desafiador durante o período da pandemia de COVID-19, iniciado em 2020. Este período afetou significativamente as relações humanas e o funcionamento das instituições, acelerando a transformação digital e forçando a adoção de novas tecnologias e métodos de trabalho remoto.

Os entrevistados que estiveram no cargo entre 2020 e 2023 consideraram o período desafiador para todos, destacando a importância da resiliência e adaptabilidade. Mesmo neste cenário adverso, obras de infraestrutura baseadas no PDI foram realizadas, embora intempéries como vendavais também tenham causado prejuízos em algumas unidades. A pandemia também impôs decisões difíceis, como a necessidade relatada por um gestor de demitir funcionários terceirizados, evidenciando o impacto social das crises:

DG2: “O segundo semestre de 2022 foi cruel, a gente teve que demitir muita gente. Não foi uma situação nem um pouco simples. Eu sabia que estava lidando com pais e mães de família, justamente a fatia mais pobre do povo que trabalhava no campus”.

Este contexto de crise sanitária sobrepôs-se a um cenário preexistente de restrição orçamentária, que será detalhado adiante, complexificando ainda mais o planejamento e a execução das ações institucionais.

5.2 Gestão de Pessoas: O Núcleo Complexo da Gestão Institucional

A gestão de pessoas emergiu de forma recorrente e enfática nas falas dos entrevistados como uma das áreas mais desafiadoras e complexas da Alta Gestão no IFC. Embora as demandas burocráticas sejam regulamentadas por leis, a gestão de pessoas frequentemente exige abordagens que ultrapassem indicadores formais. O Quadro 7 agrupou a compreensão dos DGs sobre “gestão de pessoas”.

Quadro 7 - Primeira definição de “gestão de pessoas” dos entrevistados

DG2: “A minha gestão é para todos” “Eu realmente tentei, me esforcei...”	DG7: “[...] posso até ser incompreendido por quem ingressou no instituto e que não pegaram aquela parte anterior, mas é gritante a diferença!”	DG3: “[...] ela sempre vai ser delicada, porque a relação humana, exige uma boa dose de paciência”	DG5: “O burocrático que tu vai lá e resolve, a sua decisão tem que ser respaldada, mas você ser gestor e conseguir congrega, conseguir motivar, conseguir manter as pessoas motivadas, é o grande desafio...”
DG6: “[...] gerenciar ela exige bastante de um gestor que se tu não tiver uma equipe motivada, com certeza perde todo mundo e no final o maior perdedor é o instituto”	DG8: “Fui normal, não foi assim conflitante, mas também não foi assim uma felicidade extrema... O mundo perfeito não existe”	DG1: “[...] a parte mais difícil hoje é a gestão de pessoas. Estamos preocupados com a questão da saúde mental...”	DG4: “A gestão de pessoas talvez seja a área mais complicada dentro do instituto”

Fonte: Elaborado pela autora.

A própria criação dos Institutos Federais, com a redistribuição de servidores oriundos de diversas regiões do país, desencadeou a convergência de diferentes concepções epistemológicas e culturas institucionais. Embora reconhecida como um direito, essa redistribuição foi avaliada por alguns sujeitos da pesquisa como um fator que, em determinados casos, prejudicou tanto o processo educacional quanto a gestão administrativa dos *campi*.

Essa complexidade é acentuada nos *campi* pré-existentes, que, como mencionado, surgiram da consolidação de escolas agrotécnicas e colégios agrícolas. A herança do “saudosismo” em relação às estruturas anteriores, que possuíam maior autonomia, manifesta-se em resistências à nova estrutura de gestão do IFC. A transição para um modelo de decisão coletiva, embora democrático, resultou por vezes em procedimentos percebidos como mais morosos e contestados. Um gestor expressa essa diferença marcante percebida por quem vivenciou o período anterior:

DG7: "[...] posso até ser incompreendido por quem ingressou no instituto e que não pegaram aquela parte anterior, mas é gritante a diferença!".

A resolução de problemas cotidianos emergiu como uma das principais atribuições da Alta Gestão, exigindo não apenas competências burocráticas, mas também habilidades interpessoais como proatividade, comprometimento e sensibilidade nas relações humanas. Os gestores precisam equilibrar as expectativas de diferentes segmentos – discentes, docentes, técnico-administrativos e terceirizados – com as demandas administrativas e pedagógicas.

A gestão de pessoas configura-se, portanto, como uma área estratégica, cujo processo impacta diretamente no comprometimento dos servidores e na qualidade da educação, transcendendo a esfera administrativa. Um dos papéis cruciais da Alta Gestão, nesse sentido, é constituir uma concepção de rede, onde os servidores reconheçam não apenas suas funções operacionais, mas também a dimensão social e histórica dos IFs.

5.3 Financiamento, Orçamento: Entre a Expansão e a Restrição

A sustentabilidade financeira e a gestão orçamentária foram temas recorrentes e fontes de significativa preocupação expressas pelos(as) Diretores(as) Gerais. O orçamento da rede federal, proveniente do Congresso Nacional, é definido anualmente e divide-se em despesas não discricionárias (como folha de pagamento) e discricionárias (custeio e investimento), estando sujeito a contingências.

Nos primeiros anos após a criação dos institutos, o orçamento permitiu uma expansão significativa dos campus. A criação dos IFs disponibilizou recursos que possibilitaram a expansão física, com construção de laboratórios, salas de aula e aquisição de equipamentos. As emendas parlamentares também foram estratégias importantes utilizadas nesse processo inicial para captação de recursos, especialmente a partir do contexto das questões relacionadas a migração orçamentária do executivo para o legislativo federal.

Contudo, a partir de 2015, iniciou-se uma fase de restrições financeiras decorrentes da crise político-econômica do país. A aprovação da Emenda Constitucional nº 95/2016 (Teto de Gastos Públicos), implementada no governo Temer, impactou severamente a rede federal. A regra, que limitou o aumento dos gastos federais à inflação (IPCA) por 20 anos, restringiu drasticamente os investimentos públicos. O corte orçamentário decorrente do teto de gastos foi determinante para a intensificação da busca por recursos externos a fim de manter os

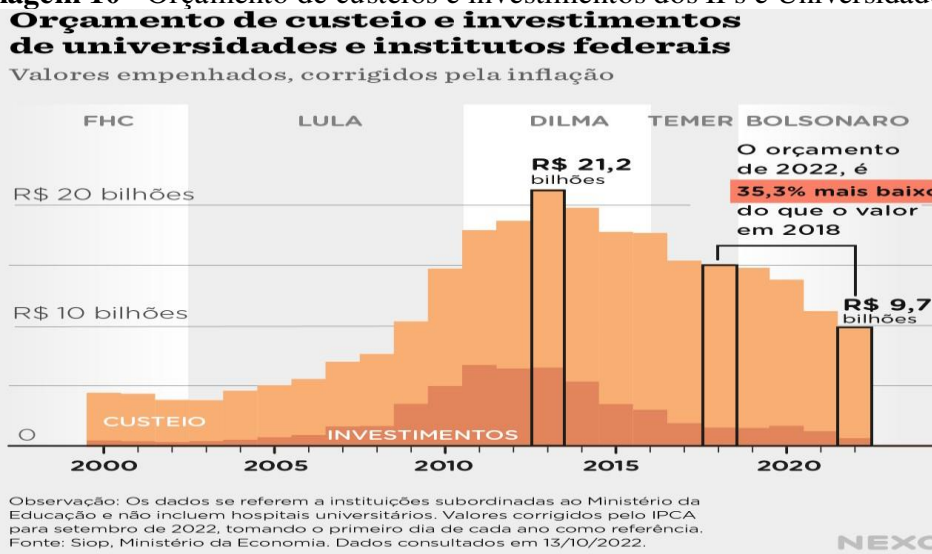
campus. Os recursos da rede caíram de 3,3 bilhões em 2017 para 2,6 bilhões em 2020, conforme ilustrado pela tendência geral na Imagem 10.

Estima-se que o orçamento disponível tenha sido reduzido em cerca de 40% em determinado período, impactando diretamente a capacidade de manutenção e investimento, tanto para os institutos, como para as universidades federais. Para ilustrar a trajetória orçamentária, a Imagem 5 apresenta informações sobre o orçamento das IEs federais entre os anos de 2000 a 2020.

Essa conjuntura orçamentária adversa não apenas comprometeu a infraestrutura física das instituições, como também afetou diretamente a qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. A escassez de recursos dificultou a contratação de pessoal, a renovação de equipamentos e a oferta de programas de apoio estudantil, agravando desigualdades e limitando o acesso e a permanência de estudantes em situação de vulnerabilidade. Os DGs enfrentaram diferentes desafios com o compromisso de manter a qualidade do ensino diante de restrições orçamentárias cada vez mais severas. Nesse cenário, tornou-se urgente repensar estratégias de gestão que priorizem a equidade e a inclusão como pilares fundamentais da educação pública.

Além disso, a imprevisibilidade dos repasses e a fragmentação dos recursos tornaram a gestão administrativa mais complexa, exigindo das instituições maior capacidade de planejamento estratégico e articulação com parceiros externos. Nesse cenário, muitas IEs passaram a depender de emendas parlamentares e convênios com empresas e organizações da sociedade civil para suprir lacunas deixadas pelo orçamento público.

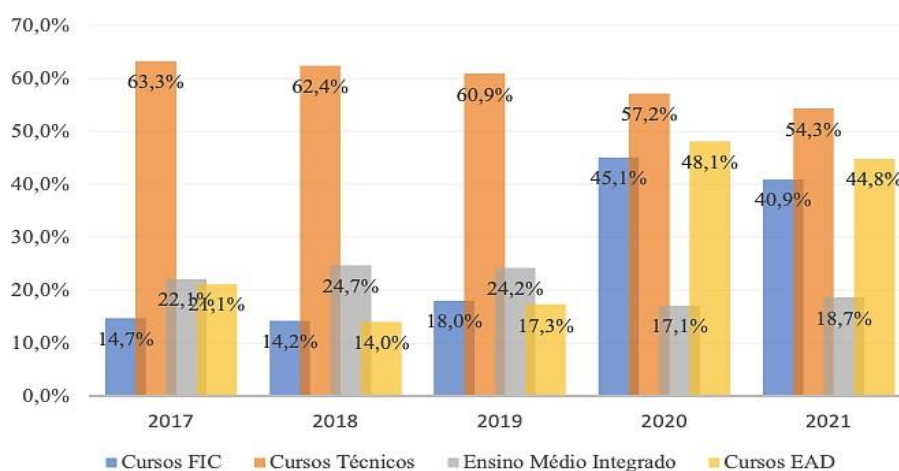
Imagem 10 - Orçamento de custeio e investimentos dos IFs e Universidades



Fonte: <https://www.nexojournal.com.br/grafico/2022/10/20/custeio-e-investimento-em-universidade-caem-35-sob-bolsonaro>

Outro dado importante para ilustrar o descompasso entre o crescimento dos IFs, visto por meio da oferta de novas vagas. São os dados da Plataforma Nilo Peçanha (PNP) de 2017 a 2021 indicam um movimento na oferta de cursos integrados. Esse cenário está retratado na Imagem 2 e reflete o descompasso entre o crescimento e a disponibilidade orçamentária nos anos em questão.

Imagem 11 – Dados da Evolução de Matrículas (%) da Rede Federal por tipo de curso (2017-2021)



Fonte: Oliveira, 2023.

Na perspectiva dos diretores gerais, esse cenário de restrição exigiu uma reestruturação nas estratégias de gestão, intensificando a busca por emendas parlamentares e outras fontes de recursos, como parcerias com o setor privado, convênios interinstitucionais e participação em editais de fomento. Os esforços para captação de recursos complementares incentivaram também a adoção de práticas de governança mais rigorosas, com foco em transparência, eficiência na gestão orçamentária, otimização de custos e redução de desperdícios. Segundo os diretores gerais, ferramentas de monitoramento e avaliação de projetos foram incorporadas, e houve investimentos em inovação tecnológica para racionalizar processos, como a implantação de sistemas integrados de gestão.

No âmbito do IFC (seguindo o movimento da Rede), apesar da restrição, a demanda por serviços e a oferta de cursos continuaram a crescer. O Quadro 8 demonstra o aumento significativo na quantidade de cursos ofertados em *campi* como Camboriú, Santa Rosa do Sul, Araquari e Concórdia entre 2009 e 2023. Essa expansão, contudo, gerou uma assimetria, pois o aumento no número de cursos exigiria investimentos proporcionais que não ocorreram devido aos cortes e contingenciamentos no âmbito orçamentário.

Quadro 8 - Comparativo do aumento da oferta de cursos nos campus dos participantes da pesquisa

Campus	Quantidade de cursos ofertados em 2009	Quantidade de cursos ofertados em 2023	Aumento em %
Camboriú	11	19	72%
Santa Rosa do Sul	6	8	33,33%
Araquari	10	18	80%
Concórdia	6	18	200%
Rio do Sul	8	12	50%

Fonte: elaborado pela autora.

Nesse contexto, as emendas parlamentares tornaram-se ainda mais cruciais para viabilizar obras de ampliação e reforma. No entanto, a obtenção dessas emendas revelou-se um desafio adicional, permeado por questões políticas. Os participantes destacaram a dificuldade em mobilizar investimentos devido à falta de reconhecimento, por parte do Congresso Nacional, do papel estratégico da educação pública e da Rede Federal. O fato de os IFs terem sido criados durante o governo de Inácio Lula da Silva associou, na percepção de alguns parlamentares e setores da sociedade, a imagem dessas instituições a um projeto de governo específico (de esquerda), e não a uma política de Estado. Essa percepção, somada à polarização partidária, dificultou o apoio de parlamentares com orientações políticas divergentes:

DG 6: “O governo federal nos via como um plano de governo e não como um plano de Estado e até hoje isso é visto pela direita e a gente sofre até hoje”.

DG 4: “O fato dos institutos serem criados pela esquerda brasileira, muitas pessoas acham que lá é o reduto da esquerda. Fui diretor por muitos anos e nunca recebi uma emenda parlamentar da direita, isso tem que acabar”.

As relações interpessoais no âmbito político mostraram-se determinantes para a captação de recursos, exigindo dos gestores habilidades de articulação e negociação que transcendem a esfera burocrática. A busca por recursos configura-se, assim, como uma ação política complexa.

5.4 Relação com a Comunidade: Vínculos Territoriais e Permanência Estudantil

A relação com as comunidades locais e o compromisso com o desenvolvimento regional são aspectos fundamentais da missão dos Institutos Federais, e isso foi refletido nas percepções dos(as) Diretores(as) Gerais do IFC. O IFC desempenha um papel crucial na interiorização da educação profissional e tecnológica no Estado de Santa Catarina, levando ensino de qualidade a regiões historicamente marginalizadas. Ao estabelecer *campi* em diversas localidades, a instituição assume o compromisso com o desenvolvimento regional, promovendo um diálogo constante com as comunidades e buscando identificar e valorizar os arranjos produtivos locais (APLs). Essa interação permite a oferta de cursos alinhados às demandas territoriais, impulsionando o crescimento econômico e social e melhorando a qualidade de vida das populações envolvidas, dimensões previstas no âmbito da lei de criação dos Institutos Federais e que se materializam no PDI.

Os sujeitos da pesquisa relataram transformações ocorridas em suas comunidades em função da presença do IFC. A análise do espaço geosocial/território permite refletir sobre a territorialidade humana, onde o território é constituído pela interação entre indivíduos e ambiente. Considerando que cada *campus* possui especificidades, as manifestações desse compromisso institucional ocorrem por meio de diferentes ações.

Um aspecto central destacado nas falas foi a importância da permanência estudantil como um objetivo comum, embora as ações concretas variassem entre os *campus*. A fala de um diretor evidencia a relevância de ações de assistência para garantir a continuidade dos estudos, especialmente para estudantes em vulnerabilidade:

DG2: “São cerca de 220 jovens que são olhados com carinho, pois é uma necessidade de sobrevivência do *campus*, porque se você tirar os alunos alojados você praticamente derruba o *campus*, são quase metade dos alunos”.

Este relato, referente ao *campus* Santa Rosa do Sul, demonstra como iniciativas como alojamento e alimentação gratuitos, além de suprir necessidades básicas, contribuem decisivamente para a permanência discente, reforçando o compromisso institucional com a inclusão e a equidade educacional.

A permanência e o respectivo êxito, contudo, está intrinsecamente ligada à qualidade do ensino. Um ensino significativo favorece o engajamento discente, fortalece o senso de pertencimento e motiva os estudantes a se mobilizarem para seus objetivos, desenvolvendo

não apenas o aprendizado teórico e propedêutico, mas também competências técnicas do mundo do trabalho e socioemocionais. Dentre o conjunto das ações, o apoio psicopedagógico também foi mencionado como um fator determinante, auxiliando os estudantes a enfrentar desafios emocionais e acadêmicos.

Além das políticas institucionais, a construção de uma comunidade acadêmica coesa e solidária é decisiva para a permanência. A participação dos estudantes em atividades extracurriculares, projetos de extensão, pesquisa, eventos, culturais e esportivos fortalece vínculos e fomenta um ambiente mais próprio ao êxito escolar, de apoio mútuo. Ocorre também a realização de eventos acadêmicos, culturais e esportivos que, em conjunto, fortalecem os laços entre os membros da comunidade acadêmica e promovem um ambiente de cooperação e integração entre os diferentes campus, destacam os DGs. Essa interdependência é vista como essencial para o sucesso do IFC, permitindo que os campus e as pessoas constituíssem o sentimento de pertencimento institucional.

5.5 Gestão da Informação e Tomada de Decisão: A Base para a Ação Estratégica

A tomada de decisão é um processo fundamental na gestão, impactando diretamente os resultados e o direcionamento das ações futuras. No contexto organizacional do IFC, a tomada de decisão assume maior relevância, influenciando o desempenho institucional em áreas como planejamento, investimentos, processos pedagógicos, inovação e relacionamento com a comunidade externa.

Nesse sentido, o gerenciamento pautado em dados e informações foi apontado como essencial para garantir organização, armazenamento, acesso e utilização dos mesmos no processo decisório, no aprimoramento da comunicação e no desenvolvimento de estratégias. Uma gestão baseada na informação de dados nos permite que as decisões sejam embasadas em dados concretos e atualizados, reduzindo a margem de erro e aumentando as ações mais assertivas. Ademais, promove transparência e eficácia na comunicação interna e externa, facilitando o alinhamento entre diferentes setores e níveis hierárquicos.

A importância de uma abordagem estruturada foi ressaltada por um gestor entrevistado, que destacou a necessidade de vincular objetivos e metas concretas:

DG 2 “Quando traçamos objetivos, não podemos traçar eles sem também detalhar as metas que serão realizadas para chegar nesse objetivo”.

Os participantes consideraram os momentos de tomada de decisão como cruciais, especialmente por estarem frequentemente associados a questões financeiras, refletindo os contingenciamentos e a inflação vigente no período. A capacidade de tomar decisões informadas e estratégicas, portanto, é vista como um diferencial para a organização, contribuindo para seu crescimento sustentável e inclusivo. Esse processo exige dos gestores sensibilidade às necessidades dos atores envolvidos e habilidade para equilibrar restrições orçamentárias com o cumprimento da missão institucional.

5.6 Inovação Tecnológica: Desafios e Potencialidades no Contexto Educacional

A atuação dos IFs, incluindo o IFC, na perspectiva da lei de criação, deve estar alinhada às necessidades da sociedade e do seu entorno, e isso se reflete na percepção dos gestores sobre a inovação tecnológica. A totalidade dos sujeitos da pesquisa apresentou uma concepção de inovação tecnológica atrelada à educação, destacando a relevância do desenvolvimento de novas tecnologias. O IFC é percebido como uma referência em tecnologia.

No entanto, os participantes apontaram desafios significativos para consolidar essa posição, especialmente no que diz respeito à projeção futura em inovação. Os principais obstáculos identificados incluem a falta de infraestrutura adequada, a escassez de recursos financeiros e a resistência à mudança em alguns setores. Contudo, esses obstáculos também são vistos como oportunidades de aprimoramento, estimulando a busca por soluções criativas e inovadoras. Ressaltou-se a importância de que as tecnologias desenvolvidas sejam reconhecidas em âmbito nacional e mundial, transcendendo iniciativas isoladas ou restritas a pequenos grupos de pesquisa.

A educação profissional e tecnológica, ao integrar a formação acadêmica com as demandas do mundo do trabalho e da sociedade, exige um olhar atento para as práticas inovadoras aplicáveis em contextos locais e globais. O IFC, ao alinhar suas ações aos princípios do desenvolvimento sustentável, ocupa uma posição estratégica para transformar realidades regionais, indo além da mera transmissão de conhecimento técnico e abrangendo a formação de uma visão crítica e criativa sobre os avanços tecnológicos, ressaltaram os DGs.

DG 2: “Porque hoje nós somos o melhor quadro de servidores, no mínimo mestrado. Nossos professores todos têm doutorado. Os próprios técnicos administrativos mestrado e doutorado. Nossa equipe de trabalho é seleta”.

No cenário atual, marcado por mudanças tecnológicas aceleradas (automação, biotecnologia, inteligência artificial, energias renováveis), é essencial que instituições como o IFC promovam uma educação que desenvolva a capacidade de adaptação e a geração de novos conhecimentos. A integração entre educação e inovação tecnológica é vista não apenas como tendência, mas como necessidade estratégica para o avanço da sociedade. A formação de profissionais qualificados para enfrentar desafios tecnológicos, aliando competência técnica a uma consciência social crítica e ética, é fundamental para a construção de um futuro mais inclusivo e sustentável. Neste contexto, a educação pública, com sua vocação inclusiva e transformadora, configura-se como elemento fundamental para a consolidação desse novo paradigma de desenvolvimento tecnológico e social.

Este capítulo buscou possibilitar a ênfase das vozes e das percepções dos(as) Diretores(as) Gerais sobre os múltiplos aspectos de sua gestão. Os desafios e potencialidades aqui delineados, a partir de suas experiências e falas, fornecem a base para a análise aprofundada sob a ótica da complexidade, que será desenvolvida no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 6: PENSAMENTO COMPLEXO E SUA MATERIALIDADE A PARTIR DAS VOZES DOS SUJEITOS DA PESQUISA

6.1 O Tecido Complexo da Gestão Multicampi: Interloções e Incertezas

A presente pesquisa, ao buscar analisar como os(as) Diretores(as) Gerais dos *campi* pré-existentes do Instituto Federal Catarinense percebem/veem a sua atuação como dirigentes máximos, também compreendeu como esses gestores percebem e enfrentam os desafios de liderar unidades com trajetórias institucionais singulares, encontra-se agora na etapa de aprofundar a análise dos dados à luz do referencial teórico adotado. Conforme proposto, é fundamental discutir, a partir das vozes desses gestores, as complexidades da governança pública e compreender os desafios enfrentados, considerando tanto a tradição das escolas agrícolas quanto a nova institucionalidade organizacional. Este capítulo, portanto, visa explorar a materialidade do pensamento complexo na atuação desses dirigentes, utilizando os princípios da Teoria da Complexidade (Morin, 2005) e da Visão Sistêmica (Capra, 2012) para interpretar os achados apresentados no capítulo anterior.

A dinâmica administrativa dos IFs, especialmente em um contexto multicampi, apresenta desafios significativos que vão da coordenação de políticas institucionais ao atendimento às demandas regionais e exigências normativas. Os(as) Diretores(as) Gerais, como líderes máximos, enfrentam a responsabilidade de equalizar esses elementos, buscando garantir eficiência administrativa e qualidade educacional. Esta tarefa, como argumenta Celestino (2017) ao discutir o planejamento estratégico em instituições públicas, são inerentemente complexas, pois exige um olhar sobre a instituição como um todo, superando a tendência/visão de concentração em áreas específicas. Refletir sobre forças, fraquezas, oportunidades, ameaças e projetar o futuro demanda diálogo e construção de consensos, processos que se complexificam ainda mais pela necessidade de integração curricular e respeito às especificidades locais em uma estrutura multicampi. Os(as) Diretores(as) Gerais assumem, assim, um papel crucial na liderança, responsabilizando-se por integrar esses elementos.

DG 2: “O discursos e ações que se estabelecem na rede, desde o primeiro reitor, é o de continuidade. De aproveitar realmente aquelas ideias que são boas e tentar aperfeiçoá-las e focar as energias no que precisa ser melhorado. Você percebe essa consolidação,

ao longo da reitoria o planejamento está ficando cada vez mais robusto e avançando para fluxos cada vez mais orientados”.

6.2 Complexo da Gestão Multicampi: Interconexões e Incertezas

A própria estrutura multicampi do IFC configura um sistema complexo, um "tecido" de relações interdependentes, como concebe Morin (2005). As vozes dos gestores revelam a constante necessidade de transitar entre as diretrizes emanadas da Reitoria ou de órgãos federais e as realidades concretas de cada *campus*, com suas demandas específicas da comunidade, arranjos produtivos locais e culturas institucionais distintas, muitas vezes herdadas do período anterior ao IFC. Essa tensão entre o uno (a instituição IFC, a Rede Federal) e o múltiplo (os diversos *campi* com suas singularidades) é uma manifestação clara do paradoxo central da complexidade.

A gestão, nesse cenário, afasta-se de um modelo linear e previsível. Os gestores lidam com a incerteza como elemento constituinte de sua prática. As mudanças frequentes no cenário político, a instabilidade orçamentária, as crises inesperadas como a pandemia e as próprias dinâmicas interpessoais exigem capacidade de adaptação/transformação e resposta a eventos não planejados, características de sistemas complexos adaptativos.

6.3 Manifestações do Princípio Dialógico: Convivendo com Opostos

O princípio Dialógico de Morin (2005), que postula a convivência complementar e antagônica de noções opostas, encontra forte ressonância nas experiências relatadas pelos DGs. A gestão cotidiana parece ser um exercício constante de equilibrar polaridades, nas falas dos DGs foi possível compreender em quatro manifestações esse movimento.

Ordem e Desordem: As normativas, leis, o PDI e os processos burocráticos representam a busca pela ordem e pela racionalidade administrativa. No entanto, essa ordem é constantemente desafiada pela desordem gerada por fatores externos (cortes orçamentários, Teto de Gastos, pandemia, instabilidade política) e internos (resistências à mudança, conflitos interpessoais, demandas não previstas). Os gestores precisam atuar nessa interface, utilizando a ordem existente (planejamento) para responder à desordem, num movimento contínuo que busca novos equilíbrios. A busca por emendas parlamentares ou parcerias é uma resposta adaptativa à desordem orçamentária imposta pela ordem legal do Teto de Gastos, por exemplo.

Tradição e Inovação: Particularmente nos *campi* pré-existentes, a tensão entre a herança das escolas agrícolas ("saudosismo") e a necessidade de aderir à nova institucionalidade e buscar inovação (tecnológica, pedagógica, de gestão) é tangível. Os gestores precisam dialogar com essa memória institucional, valorizando aspectos positivos da tradição, ao mesmo tempo que impulsionam as mudanças requeridas pela missão dos IFs e pelas demandas contemporâneas. A resistência à mudança e a percepção da "gritante diferença" (DG7) ilustram essa dialógica.

Autonomia e Controle: A estrutura dos IFs prevê autonomia administrativa e pedagógica, mas esta é constantemente tensionada por mecanismos de controle externo (órgãos federais, TCU, exigências legais) e interno (diretrizes da Reitoria, orçamento centralizado). Os gestores precisam defender a autonomia necessária para atender às especificidades locais, ao mesmo tempo que respondem às exigências de prestação de contas e conformidade normativa.

Individual e Coletivo: A gestão exige liderança individual e tomada de decisão, mas também demanda trabalho em equipe, construção de consensos, gestão participativa e escuta da comunidade. O equilíbrio entre autonomia e colaboração é o que transforma a gestão em um processo democrático e verdadeiramente comprometido com o bem comum. O desafio de "congregar" e "motivar" (DG5) reflete a necessidade de equilibrar a ação individual do gestor com a dinâmica coletiva da instituição. Reflete a necessidade de equilibrar a ação do gestor com a dinâmica coletiva da instituição, reconhecendo que decisões nascem da articulação entre visão estratégica pessoal e o diálogo constante com os diversos atores envolvidos.

DG 5: “Durante os oito anos que estive no cargo de diretor geral, nunca desconsidereei uma decisão do colegiado - Concampus. Que apesar de ser consultivo, ele permite que você envolva outros segmentos para tomar decisões mais assertivas”.

DG 4: “No Conif, pressionamos para que a distribuição de renda fosse mais justa, no intuito que os campus avançassem também em estrutura”.

6.4 A Recursão Organizacional na Prática e na Formação

O princípio da Recursão Organizacional, onde os efeitos retroagem sobre as causas que os produziram, manifesta-se de diversas formas na gestão dos DGs, no caso em três, Formação e atuação; Ciclos de Planejamento e Ação; Relação Institucional-Comunidade:

Formação e Atuação: Conforme discutido no Capítulo 4, a formação avançada (mestrado, doutorado) e a experiência de pesquisa dos gestores (produto) qualificam e influenciam sua forma de gerir (produtor). Simultaneamente, a própria experiência na gestão (produto) transforma o profissional, aprimora suas competências e retroalimenta sua qualificação (produtor). A necessidade percebida de dedicação exclusiva é também um efeito recursivo da complexidade do cargo sobre a vida do gestor.

Ciclos de Planejamento e Ação: As decisões tomadas com base no PDI ou em resposta a demandas (causa) geram novas realidades nos *campi* (efeito), as quais, por sua vez, exigem novas avaliações e planejamentos (retroação sobre a causa). A expansão da oferta de cursos (ação) levou a uma pressão sobre o orçamento (efeito), que demandou novas estratégias de captação (retroação/nova ação).

Relação Instituição-Comunidade: As ações do *campus* voltadas para a comunidade (ensino, extensão, pesquisa aplicada) (causa) geram impactos no desenvolvimento local e na percepção da comunidade sobre o IFC (efeito). As demandas e o reconhecimento (ou a falta dele) por parte da comunidade (efeito) retroagem sobre o *campus*, influenciando o planejamento de cursos, projetos e a própria legitimidade da instituição no território (retroação).

6.5 O Holograma da Rede: O Campus como Reflexo do Todo

O princípio Hologramático, que sugere que a parte contém informações sobre o todo, é visível na medida em que os desafios e potencialidades vivenciados em cada *campis* pré-existente refletem dinâmicas mais amplas da Rede Federal e do próprio sistema educacional e político brasileiro.

Por exemplo, os desafios orçamentários decorrentes do Teto de Gastos e a dependência de emendas parlamentares permeadas por disputas políticas não são problemas isolados de um *campus*, mas refletem uma questão sistêmica que afeta toda a Rede Federal. As dificuldades na gestão de pessoas, incluindo a gestão de diferentes culturas institucionais e a preocupação com a saúde mental, espelham desafios comuns em grandes organizações públicas complexas.

Por outro lado, o compromisso com a inclusão social (manifesto nas ações de permanência estudantil), a busca por diálogo com arranjos produtivos locais e a oferta de educação pública de qualidade refletem a missão e os valores fundamentais que animam o

projeto dos Institutos Federais como um todo. Cada *campus*, em sua singularidade, carrega e atualiza o "DNA" da Rede, seja por meios de desafios e dificuldades, ou pelas conquistas.

6.6 Visão Sistêmica, Interdependência e Propriedades Emergentes

A análise das vozes dos gestores, sob a ótica da visão sistêmica de Capra (2012), reforça a percepção da instituição como uma totalidade integrada, onde as partes são interdependentes. Os problemas raramente são isolados: a falta de recursos (finanças) impacta a contratação e motivação de pessoal (pessoas), que afeta a qualidade do ensino e da pesquisa (atividades fim), que influencia a permanência estudantil e a relação com a comunidade (resultados/impacto). Os gestores mais atentos/preparados/hábeis, por assim dizer, parecem ser aqueles capazes de perceber essas interconexões e atuar de forma mais interrelacional buscando soluções que considerem o sistema como um todo.

A complexidade do IFC também gera propriedades emergentes – características que surgem da interação entre os componentes e que não podem ser previstas apenas pela análise das partes isoladas. A cultura específica de cada campus, a resiliência demonstrada pela comunidade acadêmica durante a pandemia, as formas particulares de colaboração *intercampi* ou as tensões específicas geradas pela herança das escolas agrícolas podem ser vistas como propriedades emergentes desse sistema complexo. Os DGs precisaram lidar com essas emergências, muitas vezes inesperadas, adaptando/refazendo suas estratégias, essa dimensão se mostrou presente na totalidade das vozes dos participantes desta pesquisa.

6.7 Complexidade, Governança Pública e Gestão Democrática na Prática

Finalmente, a análise à luz da complexidade permite compreender de forma mais profunda os desafios da governança pública e da gestão democrática no contexto do IFC. A governança, definida pelo TCU como mecanismos de liderança, estratégia e controle, torna-se extremamente complexa em um ambiente marcado por múltiplos atores com interesses diversos (governo federal, MEC, TCU, Congresso, comunidade interna, comunidade externa, APLs), informações assimétricas, recursos escassos e incerteza constante.

Os DGs precisaram e precisam operar nesse cenário, buscando direcionar e monitorar a gestão em meio a ambiguidades e paradoxos. A gestão democrática, com seus processos participativos e colegiados, adiciona outra camada de complexidade, exigindo habilidades de negociação, mediação de conflitos e construção de consensos em um ambiente onde

diferentes vozes e concepções divergem. A necessidade de "escuta da comunidade acadêmica" e a "revisão constante das ações da gestão" são práticas que reconhecem a dinâmica não-linear e adaptativa do sistema. Sobre isso, Capra observa que:

As máquinas são construídas reunindo-se e montando-se um número bem definido de peças de modo preciso e previamente estabelecido. Os organismos, por outro lado, mostram um elevado grau de flexibilidade e plasticidade internas. O formato de seus componentes pode variar dentro de certos limites, e não há dois organismos que tenham peças rigorosamente idênticas. Embora o organismo como um todo exiba regularidades e tipos de comportamento bem definidos, as relações entre suas partes não são rigidamente determinadas (Capra, 2012, p. 247).

No contexto da complexidade, procuramos representá-la na sua interrelação, conforme a Figura 7, que representa um exercício de síntese para demonstrar a interdependência no âmbito da gestão do IFC. Representa um exercício de síntese para demonstrar a interdependência no âmbito da gestão do IFC, evidenciando que os resultados institucionais são fruto da cooperação entre setores, do respeito às múltiplas vozes e da construção coletiva de soluções. A presente iniciativa representa um exercício de síntese para demonstrar a interdependência no âmbito da gestão do IFC, evidenciando que as formas de gestão institucionais são fruto da cooperação entre setores, do respeito às múltiplas vozes e da construção coletiva de soluções. Ao reconhecer que nenhuma instância atua de forma isolada, reforça-se a importância de práticas integradas, diálogo constante e alinhamento estratégico entre as diversas áreas.

Figura 2 - Interdependência do Instituto Federal Catarinense



Fonte: Elaborada pela autora.

Em suma, a materialidade do pensamento complexo revela-se na prática cotidiana dos(as) Diretores(as) Gerais dos *campi* pré-existentes do IFC. Eles não gerenciam sistemas simples ou complicados, mas sim sistemas complexos adaptativos. Capra nos ajuda a compreender tal perspectiva,

Desse modo, a comunidade pode corrigir seus erros, regular a si mesma e organizar a si mesma. Realmente, a auto-organização emergiu talvez como a concepção central da visão sistêmica da vida, e, assim como as concepções de realimentação e de autorregulação, está estreitamente ligada a redes. O padrão da vida, poderíamos dizer, é um padrão de rede capaz de auto-organização. Esta é uma definição simples e, não obstante, baseia-se em recentes descobertas feitas na própria linha de frente da ciência (Capra, 2012, p. 67).

Sua atuação exige mais do que conhecimento técnico ou gerencial tradicional; demanda capacidade de lidar com a incerteza, de pensar sistemicamente, de transitar em meio a paradoxos, de fomentar a auto-organização e a resiliência, e de construir sentido e direção em um ambiente de múltiplas interconexões e retroalimentações. As vozes desses gestores, analisadas neste capítulo, oferecem um testemunho vívido dos desafios e das estratégias mobilizadas ao se liderar na complexidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste processo investigativo, podemos considerar que a pesquisa revelou um panorama complexo e desafiador da gestão educacional no âmbito do Instituto Federal Catarinense, particularmente nos seus *campi* pré-existentes. A disposição dos gestores participantes em "trazer suas vozes" para a pesquisa, abordando a temática da "Alta Gestão", não apenas validou a pertinência do estudo, mas também enriqueceu profundamente a compreensão das dinâmicas institucionais. As narrativas e percepções compartilhadas permitiram ir além das estruturas formais e adentrar o cotidiano da gestão, com suas tensões, dilemas e estratégias de enfrentamento.

Retomando os objetivos que orientaram este trabalho, que teve como objetivo central desta pesquisa [dissertação] analisar a percepção dos(as) Diretores(as) Gerais dos campi Pré-existentes do Instituto Federal Catarinense, na sua atuação como dirigentes máximos. Compreender como esses gestores percebem e enfrentam os desafios de liderar unidades com trajetórias institucionais singulares é fundamental para inspirar as dinâmicas da gestão na Rede Federal. Como desdobramentos deste objetivo geral, delineiam-se os seguintes objetivos específicos: a) contextualizar a criação e o papel dos Institutos Federais no cenário educacional brasileiro; b) realizar o levantamento das pesquisas que discutem a Alta Gestão no contexto dos IFs, com um recorte temporal dos últimos dez anos (2013-2023), configurando o Estado da Arte sobre a temática; c) discutir e analisar, a partir das vozes dos(as) Diretores(as) Gerais dos campi pré-existentes do IFC, as complexidades inerentes à governança pública e; d) compreender quais são os desafios enfrentados pela gestão desses dirigentes, considerando a tradição das escolas agrícolas e a nova institucionalidade organizacional, marcada pela estrutura multicampi, pela pluricurricularidade e pela verticalização dos processos formativos.

Constatou-se que a percepção dos(as) Diretores(as) Gerais sobre sua atuação como dirigentes máximos é marcada pela consciência da multiplicidade de fatores que influenciam seu fazer. Eles percebem a gestão não como um conjunto de tarefas administrativas isoladas, mas como uma prática imersa em um contexto histórico (a herança das escolas agrícolas), organizacional (a nova institucionalidade multicampi, pluricurricular e verticalizada) e sociopolítico (as complexidades da governança pública).

Os desafios identificados – desde a gestão de pessoas em um ambiente culturalmente diverso e por vezes resistente, passando pela intermitente busca por recursos financeiros em um cenário de restrições e disputas políticas, até a necessidade de equilibrar demandas

internas e externas, normativas e necessidades locais – materializam a complexidade inerente à sua função. A pesquisa evidenciou como esses gestores se movimentam entre a ordem e a desordem, a tradição e a inovação, a autonomia e o controle, em um ciclo recursivo onde ações e consequências se retroalimentam, refletindo os princípios do pensamento complexo que permearam a análise. A contextualização da criação e do papel dos IFs e a discussão sobre as complexidades da governança pública forneceram o quadro necessário para compreender a singularidade dos desafios enfrentados por esses gestores específicos.

Os achados desta pesquisa carregam implicações significativas que transcendem o âmbito do IFC, podendo servir como base para a formulação de políticas educacionais mais assertivas e para a criação de estratégias que garantam a permanência e o sucesso acadêmico dos estudantes na Rede Federal como um todo. Nesse contexto, os desafios apresentados, notadamente os cortes orçamentários e o teto de gastos, representaram obstáculos expressivos.

Contudo, a experiência analisada demonstrou a importância da adaptabilidade/transformação e da resiliência das instituições e de seus gestores. A busca por recursos externos, a adoção de práticas de gestão mais eficientes [do ponto de vista público] e o investimento em inovação, mesmo que limitados, evidenciaram a capacidade do IFC de se reinventar e crescer mesmo diante de adversidades. Fica ressaltada a necessidade premente de fortalecer a formação continuada dos gestores e demais servidores, capacitando-os não apenas tecnicamente, mas também para lidar com a complexidade humana e institucional. Igualmente crucial é a necessidade de promover uma integração mais estreita e dialógica com as comunidades locais, reconhecendo e valorizando os saberes e demandas territoriais, para além das atividades estritamente econômicas. Os resultados reforçam, inequivocamente, a importância de uma gestão participativa e inclusiva, que valorize a diversidade, promova a equidade no acesso e na permanência, e se pautar pela transparência e pelo diálogo constante.

Na busca de evidenciar complementaridades que a presente pesquisa retoma as contribuições de Oliveira (2020) e observa que os estudos possuem aspectos coincidentes ao evidenciarem o gestor como um agente essencial e com capacidade contribuir e enriquecer a gestão pública. Os estudos de Dutra (2018) divergem da presente pesquisa quanto à estrutura da metodologia ao optar por características de um estudo empírico quantitativo. A triangulação de dados dos estudos de Dutra (2018) compreende que as avaliações devem estar alinhadas às condições humanas, físicas e financeiras. Marchesan (2018), assim como a presente pesquisa, compreende que a complexidade na Alta Gestão está diretamente atrelada à materialidade de resultados e dos desafios do processo. Destacando o acompanhamento das políticas públicas e tomadas de decisão da gestão como fundamentais para a redução das

desigualdades. Gomes (2017) evidenciou em seus estudos as fragilidades da gestão, em especial da gestão de riscos, o autor sinalizou a necessidade de um envolvimento efetivo da alta administração e dos órgãos colegiados. Apontando dificuldades quanto ao não cumprimento de regimentos internos e a denúncias.

DG 6: “Hoje é muito difícil, são muitas denúncias infundadas. Parece uma falta de diálogo e pela falta de diálogo as denúncias são feitas.”

O desenvolvimento de ações que se comprometam com o funcionamento do campus e com uma educação pública de qualidade socialmente referenciados estão atreladas à elaboração de normas e normativas que façam a regulamentação desse movimento. Ainda que tais ferramentas possam ser vistas como não capazes de contemplar as complexidades relacionadas a Alta Gestão do Instituto Federal Catarinense *campi* pré-existentes.

Celestino (2017) aproxima suas análises da presente pesquisa ao ressaltar a gestão como um processo em movimento dinâmico, sistemático e cíclico. As análises da presente pesquisa, permitem considerar que as tomadas de decisões da Alta Gestão, são realizadas considerando a materialidade da complexidade no campus na sua relação com a Alta Gestão no âmbito da Reitoria.

Ainda quanto aos resultados do presente estudo, evidenciou-se a convergência com os estudos de Guidi (2016) ao apontar os aspectos da multidimensionalidade humana e a valorização da complexidade dos contextos educacionais.

Nesse sentido, a escolha pela perspectiva qualitativa mostrou-se fundamental para alcançar a profundidade desejada. Conforme argumentado ao longo do trabalho, a utilização de métodos qualitativos enriquece o entendimento das ciências sociais, contribuindo para a construção de teorias mais robustas e contextualizadas que reflitam a diversidade e a complexidade da sociedade contemporânea.

Ao priorizar a vivência e as experiências dos sujeitos, esta pesquisa possibilitou uma imersão profunda na realidade investigada, revelando nuances, significados e subjetividades que frequentemente escapam a abordagens quantitativas. Essa proximidade permitiu captar as vozes dos gestores de forma autêntica, tornando as discussões mais concretas e ancoradas no contexto vivido. Assim, a materialidade dos fenômenos sociais emergiu de maneira mais clara, promovendo um diálogo rico entre pesquisadora e participantes, no qual ambos colaboraram na construção de um conhecimento mais humano, relevante e transformador.

Reconhecemos, contudo, as limitações inerentes a qualquer investigação. O foco nos *campi* pré-existentes do IFC, embora justificado pela proposta, limita a generalização dos achados para *campi* mais recentes ou para outras realidades da Rede Federal, porém, pode

servir de referência. O número de participantes, embora representativo para o universo definido, também circunscreve o alcance das conclusões. Sugerem-se, para futuras pesquisas, estudos comparativos entre campus de diferentes históricos de criação, investigações longitudinais que acompanhem as trajetórias de gestão ao longo do tempo, ou aprofundamentos em desafios específicos aqui apontados, como o impacto da polarização política na captação de recursos ou as estratégias de promoção da saúde mental na comunidade acadêmica, desafios da interiorização, dentre outros.

Diante dessas considerações, a pesquisa, ao evidenciar os dilemas e perspectivas dos gestores, também buscou propor orientações futuras que possam fortalecer a capacidade institucional dos IFs em responder aos desafios contemporâneos. As instituições públicas desempenham um papel fundamental na promoção da equidade social e na garantia de direitos básicos para camadas sociais menos atendidas/favorecidas. Por meio de políticas públicas inclusivas, elas oferecem acesso à educação, oportunidades de desenvolvimento e contribuem para a redução das desigualdades e para a construção de uma sociedade mais justa. Atuam como pilares de suporte, fortalecendo comunidades e ampliando as possibilidades de ascensão social.

Portanto, ao priorizarem a defesa da educação (EPT) como um bem público e a oferta de uma educação transformadora, os Institutos Federais configuram-se como agentes indispensáveis na luta pela justiça social e pela dignidade humana. Reafirma-se, assim, o compromisso com uma gestão pública de qualidade socialmente referenciada, que forme não apenas profissionais competentes, mas cidadãos críticos e engajados, e que contribua substantivamente para o desenvolvimento social e econômico das comunidades em que estão inseridas.

Dessa forma, esta investigação não apenas apresentou aspectos cruciais da gestão nos Institutos Federais, como também reafirmou a importância de abordagens qualitativas na compreensão dos fenômenos educacionais. Ao valorizar as narrativas dos sujeitos envolvidos, a pesquisa contribui para o fortalecimento de práticas mais sensíveis, contextualizadas e comprometidas com a transformação social. Que os achados aqui apresentados sirvam como subsídios para reflexões institucionais, formulações de políticas públicas e ações concretas que consolidam os IFs como espaços de resistência, inclusão e inovação, bem como inspirem novas pesquisas, especialmente dos hiatos nela não tratados. Afinal, é na escuta atenta e na valorização da experiência vivida que se constrói uma educação verdadeiramente emancipadora.

REFERÊNCIA

ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James; JOHNSON, Simon. **The Colonial Origins of Comparative Development: an empirical investigation**. American Economic Review, v. 91, n. 5, 2001.

ALMEIDA, S. L. de. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen, 2019.

BARBOSA, G. C.; FREIRE, F. S.; CRISÓSTOMO, V. L. **Análise dos indicadores de gestão das IFES e o desempenho discente no ENADE**. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 2, p. 317-344, jul. 2011.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERNSTEIN, P. L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BEVIR, M.; RHODES, R. A. W.; WELLER, P. **Traditions of governance: interpreting the changing role of the public sector**. Public Administration, v. 81, n. 1, p. 1-17, 2003.

BORGATTI NETO, Ricardo. **Perspectivas aplicadas à gestão de empresas**. 2007. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica de São Paulo, São Paulo, 2007.

BRASIL. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1961. Disponível em: [https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html#:~:text=Fixa%20as%20Diretrizes%20e%20Bases%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Nacional.&text=a%20condena%C3%A7%C3%A3o%20a%20qualquer%20tratament,o,de%20classe%20ou%20de%20ra%C3%A7a.&text=Direito%20%C3%A0%20Educa%C3%A7%C3%A3o-,Art.,no%20lar%20e%20na%20escola](https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html#:~:text=Fixa%20as%20Diretrizes%20e%20Bases%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Nacional.&text=a%20condena%C3%A7%C3%A3o%20a%20qualquer%20tratament,o,de%20classe%20ou%20de%20ra%C3%A7a.&text=Direito%20%C3%A0%20Educa%C3%A7%C3%A3o-,Art.,no%20lar%20e%20na%20escola.). Acesso em mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1968. Disponível em: [https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html#:~:text=O%20Minist%C3%A9rio%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20e,Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico](https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html#:~:text=O%20Minist%C3%A9rio%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20e,Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico.). Acesso em mar. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências. Brasília, DF, 1994. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8948.htm#:~:text=LEI%20No%208.948%2C%20DE%208%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201994.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8948.htm#:~:text=LEI%20No%208.948%2C%20DE%208%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201994.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20)

20institui%C3%A7%C3%A3o%20do,Tecnol%C3%B3gica%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.&text=Art.,-3%C2%BA%20As%20atuais. Acesso em mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, [1996]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: mar. 2025.

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.** Diário Oficial da União, Seção 1, p. 1, 30/12/2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plataforma Nilo Peçanha.** Disponível em: 1. Acesso em: 29 maio 2025.

CAMPS, Enriqueta; ENGERMAN, Stanley. **The impact of race and inequality on human capital formation in Latin America during the nineteenth and twentieth centuries.** Journal of Development Economics, v. 57, n. 2, 2012.

CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação: a Ciência, a Sociedade e a Cultura Emergente.** 30ª ed. São Paulo: Ed. Cultrix, 2012.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos.** Tradução de Newton Roberval Eichenberg. São Paulo: Editora Cultrix, 2006

CELESTINO, Jorge Luiz Taborda. Planejamento estratégico em instituições públicas de ensino: o caso do Instituto Federal Catarinense. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Porto Alegre, 2017.

COLOMBO, I. M. Escola de Aprendizizes Artífices ou Escola de Aprendizizes e Artífices? **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, e71886, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.71886>.

DEMO, P. **Participação é conquista.** São Paulo: Cortez – Autores Associados, 1988.

DIAS, R.; MATOS, F. **Políticas Públicas: Princípios, Propósitos e Processos.** São Paulo: Editora Atlas, 2012.

DORNELES, R. P. **Avaliação da educação profissional: um estudo sobre indicadores educacionais específicos.** Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Educação), Universidade de Brasília, DF, 2011.

DUTRA, Rogério Severiano. **Direcionadores de desempenho educacional em Institutos Federais de ensino.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2018.

FIGUEIREDO, M.; FIGUEIREDO, A. C. **Avaliação Política e Avaliação de Políticas: Um Quadro de Referência Teórica.** Revista Fundação João Pinheiro, Campinas, v. 1, n. 3, p. 108-

129, set./dez. 1986. Disponível em: <http://www.josenorberto.com.br/ac-2007-38.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2018.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1983.

GADOTTI, Moacir. **"Educar para e pela Cidadania"**. In: RATTNER, Henrique (org.). Brasil no limiar do século XXI: alternativas para a construção de uma sociedade sustentável. São Paulo: EDUSP, 2000. pp. 289-307.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GOMES, Maria Alvina de Araújo. Governança, gestão de riscos e controles integrados no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS): possibilidades e limites de compliance. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, Programa de Mestrado em Administração, 2017.

GONÇALVES, Luiz Alberto Oliveira; GONÇALVES, Petronilha Beatriz. Movimento negro e educação. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, v. 5, n. 15, p. 123-145, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 31 ago. 2024.

GUIDI. Relações institucionais e educação profissional e tecnológica: uma análise da eficiência institucional. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

HIRATA, Helena. **Gênero, classe e raça**: Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. Tempo Social - Revista de Sociologia da USP, v. 26, n. 1, p. 61–73, 2014.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. **Resolução nº 03, de 2024: aprova o PDI 2024-2028**. Anexo. 2024. Disponível em: <https://pdi.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/80/2024/01/Resolucao-03.2024-IFC-Aprova-PDI-2024-2028-Anexo.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2024.

KOOIMAN, J. (Ed.). **Modern governance**: new government-society interactions. Sage, 1993. Disponível em: <https://books.google.com.br/books>. Acesso em: 05 jun. 2016.

LAUXEN, S. de L. Universidade multicampi. In: MOROSINI, M.C. **Enciclopédia de pedagogia universitária**. Glossário. Brasília: Inep/MEC, v. 2., 2006.

LIBÂNEO, J. G. **A prática pedagógica de professores da escola pública**. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1984.

MARCHESAN, Francieli. **Ação afirmativa para a agricultura familiar**: uma avaliação da política pública implementada pelo Campus Concórdia/IFC para acesso ao curso Técnico em Agropecuária. 2018. 167 f. Dissertação (ou TCC, dependendo do nível acadêmico) – Instituição de Ensino, Local.

MARTINS, G. A.; THÉOPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2005.

MOROSINI, M. C.; FERNANDES, C. M. B. **Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções**. Educação Por Escrito, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 154–164, 2014. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/porescrito/article/view/18875>. Acesso em: 20 jun. 2023.

MOURA, J. B. R. de. Os 4 riscos que fragilizam a gestão de riscos. **Revista do Tribunal de Contas da União**. Brasília, v. no 141, p. 41 a 50, jan./abr., 2018. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1487/1724>. Acesso em: 03. abr. 2025.

NEVES, D. P. **Risco e Compliance**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020.

OLIVEIRA, Josiane Fernandes de. A implantação da gestão integrada de riscos em uma instituição pública de ensino: uma análise no Instituto Federal de Educação do Norte de Minas Gerais (IFNMG). 2020. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2020.

PEREIRA, A. B.; RODRIGUES, E.; GUILHERME, R. C. Ações Afirmativas: política decotas raciais para o ingresso nas universidades públicas. **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 9, n. 2, p. 244-250, ago./dez. 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIGHES, Antônio Carlos Minussi; SARTURI, Rosane Carneiro. Concepção histórica dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: entrevista com Elizier Moreira Pacheco. **Revista Brasileira de História da Educação**, v. 21, 2021.

ROMANELLI, Otaiza de Oliveira. **A história da educação do Brasil (1930/1973)**. Petrópolis: Vozes, 1986.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Um discurso sobre as ciências**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.

SAUL, A. M. **Avaliação emancipatória: desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1988.

SCOTT, W. R. 1987. The Adolescence Of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, 32: 483 – 511.

SOARES, C. J. F. **Análise Descritiva Qualitativa**. Curitiba: CRV, 2022.

SOUSA SANTOS, Boaventura de. **Um discurso sobre a ciência**. Porto: Editora Afrontamento, 1986.

SOUZA, C. **Políticas Públicas**: uma revisão da literatura. Sociologias, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

STOKER, G. **Governance as theory**: five propositions. International social Science journal, v. 50, n. 155, p. 17-28, 1998.

STUFFLEBEAM, D. L. The CIPP model for evaluation. In: STUFFLEBEAM, D. L.; MADAUS, G. F.; KELLAGHAN, T. **Evaluation models**: viewpoints on educational and human services evaluation. 2 ed. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 2000.

APÊNDICE A: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADAS

Pesquisa: A ALTA GESTÃO DOS/NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA: VOZES DOS DIRETORES GERAIS DOS CAMPI PRÉ-EXISTENTES DO IFC

Roteiro para Entrevista em Profundidade com Diretores(as) Gerais dos Campi pré-existentes do IFC

Profª. Nádia Nara de Souza - Mestranda.

Profª. Sônia R. de Souza Fernandes - Orientadora

Prof. Alexandre Vanzuita - Coorientador

Objetivo Geral:

Analisar a percepção dos(as) Diretores(as) Gerais dos campi Pré-existentes do Instituto Federal Catarinense, na sua atuação como gestores no âmbito da administração pública na constituição como dirigentes máximos.

Objetivos específicos:

Contextualizar a criação e o papel dos Institutos Federais;

Realizar o levantamento das pesquisas que discutem a Alta Gestão no contexto dos IFs, com um recorte temporal dos últimos dez anos (2013- 2023);

Discutir a partir das vozes dos(as) Diretores(as) Gerais dos campi, as complexidades da governança pública;

Compreender quais são os desafios enfrentados pela gestão (Diretores(as) Gerais - DGs), considerando a tradição das escolas agrícolas e a nova institucionalidade organizacional: multicampi, pluricurricular e verticalização dos processos formativos.

Público-alvo:

Diretores(as) Gerais do Instituto Federal Catarinense dos Campi pré-existentes;

Estrutura da Entrevista:

I. Abertura (5 minutos) Apresentação do entrevistador e do entrevistado; Breve contextualização da pesquisa e seus objetivos; Consentimento livre e esclarecido do entrevistado para gravação e transcrição da entrevista.

II. Trajetória e Visão Geral (15 minutos) Trajetória profissional do/a diretor/a geral e sua experiência na gestão de IFC dos Campi pré-existentes; Visão geral do/a diretor/a geral e sua experiência na gestão de IFC do Campi pré-existente no cenário educacional brasileiro; Desafios e oportunidades [complexidades] vivenciados na gestão IFC do Campi pré-existente.

III. Aspectos Chaves da Gestão (30 minutos)

PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO:

Como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Planejamento Estratégico (PE) é realizado no Campi e principais destaques? Quais os indicadores utilizados para avaliar a gestão dos Campi? Como os resultados da avaliação são utilizados para aprimorar a gestão? A questão da multicampi;. A questão da origem do IFC– e em que medida tal origem/cultura (preexistentes) interferem/impactam na gestão?

GESTÃO DE PESSOAS: Quais os principais desafios na gestão de pessoas no IFC? Como o IFC promove a valorização e o desenvolvimento profissional de seus servidores – para além das carreiras EBTT e TAEs? Interiorização dos campi [permanência dos servidores ...] Que outros elementos a acrescentar?

FINANCIAMENTO E ORÇAMENTO: Quais as principais fontes de financiamento dos IFC [considerando que os \$\$ destinados pela LOA não são suficientes para as demandas não discricionárias] como diversifica? Como o orçamento do IFC (fora) é elaborado e executado? Como o orçamento no IFC (dentro) é elaborado e executado? Quais os maiores desafios na gestão dos recursos financeiros/orçamentários dos IFC?

ATIVIDADES FINIS [Ensino, Pesquisa e Extensão]: Como o IFC articula as atividades de ensino, pesquisa e extensão? Quais os principais desafios na oferta de ensino de qualidade socialmente referenciada nos IFC? Como o IFC promove a pesquisa e a inovação tecnológica? De que forma promove a extensão IFC? Verticalização: - dos processos e itinerários formativos; - pluricurricular; níveis; forma e modalidades; - a organização dos currículos...; - o trabalho dos docentes e dos TAEs.

RELAÇÃO COM A COMUNIDADE: APLs como o IFC se relaciona com a comunidade local/regional? De que forma o IFC contribui para o desenvolvimento regional? Acompanhamento dos egressos: como esse cenário se apresenta (impactos na região etc). Há dados? Como são tratados? – se sim, como reverberam para dentro do próprio IFs?

IV. Perspectivas para o Futuro (10 minutos)

Desafios e oportunidades que os IFC enfrentarão nos próximos anos; Propostas e sugestões do Diretor/a Geral para o aprimoramento da gestão dos IFC.

V. Encerramento (5 minutos) Agradecimento ao Diretor/a Geral por sua participação;

APÊNDICE B - TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO

TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO

Caro(a) Diretor(a) Geral:

Gostaria de convidar você a participar voluntariamente da pesquisa de Mestrado em Educação, intitulada “*A Alta Gestão dos/nos IFs: vozes dos(as) Diretores(as) Gerais dos campi da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica*” – vinculado ao curso de Mestrado em Educação, junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), do Instituto Federal Catarinense. Esta pesquisa está sendo supervisionada/orientada pelo Professor Doutor Alexandre Vanzuita e pela Professora Doutora Sônia Regina de Souza Fernandes. No levantamento realizado junto aos dados disponíveis nos Portais/páginas dos IFs, sua indicação foi cogitada após verificação de sua atuação como Diretor/a Geral (DG), escolhido (eleito) e nomeado/a após consulta à comunidade.

A pesquisa tem como objetivo principal compreender como os(as) diretores(as) dos Institutos Federais da Região Sul do Brasil percebem e ou descrevem a complexidade da gestão no âmbito das suas atribuições e competências. E como objetivos específicos: a) reconhecer como constroem *e ou se* percebem na condição de Dirigentes Máximos (*Alta Gestão*) nos seus respectivos campi; b) perceber/identificar como constituíram/constituem a condição de gestores e os enfrentamentos dos desafios da prática pedagógica da gestão no contexto da “nova” institucionalidade dos IFs (multicampi, pluricurriculares e verticalização dos itinerários formativos); c) identificar como os(as) diretores(as) gerais percebem as normativas/regramentos/órgãos de controle, dentre outros, no âmbito da administração pública, na constituição como dirigentes máximos e; d) identificar presença das correntes/abordagens sobre complexidade – ou – ciências da complexidade e pensamento complexo – nas práticas de gestão dos(as) diretores(as) e como elas influenciaram/influenciam as formas de gestão da educacional pública.

A sua participação, caso esteja de acordo, se dará por meio de questionário e entrevista semiestruturada, com o objetivo de coletar informações que subsidiem a análise e respectiva compreensão de como os(as) diretores(as) dos Institutos Federais da Região Sul do Brasil percebem e ou descrevem a complexidade da gestão no âmbito das suas atribuições e competências. O questionário será enviado por meio digital/eletrônico e a entrevista será realizada por meio virtual (devendo ser agendada), de acordo com sua disponibilidade (será utilizado o *Google Meet* como recurso tecnológico). Esclarecemos que a entrevista será gravada e que não será obrigatório usar a *webcam* (caso não queira) enquanto estiver participando da mesma. Esclarecemos, ainda, que sua participação na entrevista não acarretará nenhuma despesa, bem como remuneração.

Ressaltamos que o acesso a gravação da entrevista será restrito somente ao pesquisador, supervisor(a)/orientador(a) desta pesquisa e você (que receberá o link da gravação via e-mail). Receberá ainda, o trabalho final desta pesquisa no formato de relatório.

Os riscos decorrentes da participação nesta pesquisa são considerados mínimos, que poderão se caracterizar como invasão da privacidade, interferência na vida e na rotina dos participantes, perda de tempo, cansaço ou aborrecimento, até mesmo, o embaraço pela interação com o pesquisador ou pela gravação do processo.

Para mitigar estes riscos, serão tomadas as medidas a seguir: garantia de acesso aos resultados individuais e coletivos; minimização de desconfortos; garantia de local reservado sem a presença de terceiros na sala virtual e liberdade para não responder questões constrangedoras. Além disso, são asseguradas a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem/voz e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou da comunidade. Ainda assim, no caso de qualquer dano vir a ocorrer em virtude da sua participação, está assegurado seu direito a indenização ou ressarcimento.

Ressalta-se, ainda, que, durante o processo de coleta de dados e informações obtidas pelas entrevistas, essas serão armazenadas na nuvem, especificamente no *Google Drive*. Contudo, a sociedade atual convive com o avanço da tecnologia e da comunicação em massa por meios digitais, tanto da vida privada, como das organizações, empresas dentre outras. Dessa forma, tem-se como premissa a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) como princípio de proteção e cuidados com os dados e informações sensíveis.

Deste modo, será restringido o acesso a esses documentos exclusivamente à equipe da pesquisa, aos orientandos e a supervisor(a)/orientador(a) desta pesquisa, bem como, haverá a liberação de acesso limitado a(o) professor(a) entrevistado(a) aos dados relacionados ao mesmo. Seguindo orientações do Ofício Circular nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS, após finalizada a coleta de dados, o orientando irá fazer o download dos dados e informações coletadas para o notebook pessoal, do mesmo, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem”, a fim de salvar os mencionados dados e informações. Do mesmo modo, esta pesquisa segue a resolução n. 510/2016, bem como se compromete em manter os arquivos em posse do pesquisador, por pelo menos 5 anos. Os benefícios e vantagens em participar deste estudo poderão refletir significativamente *na e para* a elaboração de processos formativos de gestores da rede federal; de políticas públicas voltadas ao segmento em tela e; de processos de aprimoramento da governança pública.

Este termo de consentimento será assinado digitalmente pelo pesquisador e supervisor(a)/orientador(a) da pesquisa e encaminhado via e-mail para coleta de sua assinatura. Você poderá, a qualquer momento, solicitar novas informações junto ao pesquisadora Nádia Nara de Souza por meio do

telefone (47)99998-3123 e pelos e-mails: sonia.fernandes@ifc.edu.br, alexandre.vanzuita@ifc.edu.br e nadiamendeus@gmail.com ou ainda com o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do Instituto Federal Catarinense, pelo e-mail cepsh@ifc.edu.br, telefone (47) 2104-0882, horário de atendimento das 13:30h às 16:30h.

Desde já agradecemos sua atenção e contamos com sua colaboração.

Atenciosamente,

Com nossos agradecimentos,

Mestranda: Nádia Nara de Souza

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Vanzuita

Orientadora: Prof^ª. Dra. Sônia Regina de Souza Fernandes